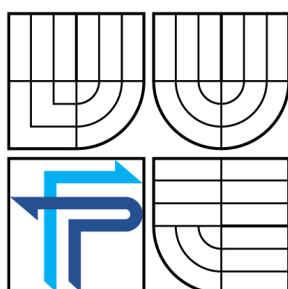


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE FIRM AND PROPOSALS TO
ITS
IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MARKÉTA KOPEČNÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. VOJTĚCH BARTOŠ, Ph.D.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kopečná Markéta, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení

v anglickém jazyce:

**Evaluation of the Financial Situation in the Firm and Proposals to
its
Improvement**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BREALEY, R. A. – MYERS, S. C.: Teorie a praxe firemních financí. 4. vydání Praha: EAST Publishing, s.r.o. 1999. 971 s. ISBN 80-85605-24-4
- KERŤKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O.: Strategické řízení. Teorie pro praxi. 1. vydání Praha: C. H. Beck 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X
- KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9
- PORTER, E. M. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0
- RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada Publishing, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1
- SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.
- VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1 vyd. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Martin Slezák
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 14.05.2009

Abstrakt

Předmětem diplomové práce „Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení“ je rozbor výkonnosti firmy ABC, s.r.o., pomocí finanční analýzy. Na základě získaných a propočtených informací a dat předkládám návrhy na zlepšení dané situace v podniku a zhodnocení jejich přínosu pro firmu.

Abstract

The subject of thesis "Evaluation of the financial situation in the firm and proposals to its improvement" is an analysis of the performance of ABC Company, Ltd., through financial analysis. Based on the collected information and data analysis I'm presenting the following proposals to improve the current financial situation of the corporation including the analysis of contribution of such improvements to the company.

Klíčová slova

Finanční analýza, Finanční ukazatele, Elementární metody finanční analýzy, Vertikální analýza, Horizontální analýza, Tokové ukazatelé, Poměrové ukazatelé, Pohledávky

Key words

Financial analysis, Financial indexes, Basic methods of financial analysis, Vertikal analysis, Horizontal analysis, Flow indexes, Ratio indexes, Receivables

Bibliografická citace

KOPEČNÁ, M. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. **98** s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně pod vedením Ing. Vojtěcha Bartoše, Ph.D. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

Brno, květen 2009

Bc. Markéta Kopečná

Poděkování

Děkuji touto cestou vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. z ústavu financí Fakulty podnikatelské VUT v Brně za poskytnutí potřebných rad a připomínek pro vypracování této diplomové práce.

Bc. Markéta Kopečná

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	12
1.1 Vymezení cílů práce.....	12
1.2 Charakteristika společnosti.....	12
1.3 Identifikační charakteristiky společnosti.....	13
1.4 Služby a produkce.....	14
1.5 Organizační struktura společnosti.....	15
1.6 Postavení na trhu.....	16
1.7 Stručné hodnocení stavu společnosti.....	16
1.8 Základní strategické analýzy.....	18
1.8.1 SWOT analýza.....	18
1.8.2 Analýza vnějšího prostředí.....	21
1.8.3 SLEPT analýza.....	22
1.8.4 Analýza oborového okolí společnosti.....	26
1.8.5 Analýza 7S.....	28
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÍ.....	31
2.1 Finanční analýza – základní pojmy.....	31
2.1.1 Uživatelé finanční analýzy.....	31
2.1.2 Cíle podniku.....	35
2.1.3 Zdroje vstupních dat.....	36
2.1.3.1 Rozvaha.....	36
2.1.3.2 Výkaz zisku a ztrát.....	37
2.1.3.3 Cash flow.....	37
2.2 Metody finanční analýzy.....	38
2.2.1 Metody elementární technické analýzy.....	38
2.2.2 Vyšší metody technické analýzy.....	39
2.3 Analýza absolutních trendů.....	39
2.3.1 Analýza vývojových trendů (horizontální analýza).....	39
2.3.2 Procentní (vertikální) analýza.....	40
2.4 Analýza rozdílových ukazatelů.....	40
2.5 Analýza poměrových ukazatelů.....	42
2.5.1 Ukazatelé likvidity.....	42
2.5.2 Ukazatelé zadluženosti.....	44
2.5.3 Ukazatelé aktivity.....	45

2.5.4	Ukazatelé rentability.....	47
2.6	Ukazatelé tržní hodnoty.....	48
2.7	Analýza soustav ukazatelů.....	48
2.7.1	Altmanův index.....	48
2.7.2	Index důvěryhodnosti „IN“.....	50
2.8	Analýza Cash flow.....	51
3	ANALÝZA PROBLÉMŮ A NÁVRH POSTUPU ŘEŠENÍ.....	52
3.1	Analýza absolutních stavových ukazatelů.....	52
3.1.1	Horizontální analýza rozvahy – aktiva.....	52
3.1.2	Horizontální analýza rozvahy – pasiva.....	55
3.1.3	Horizontální analýza – výkaz zisku a ztrát.....	56
3.1.4	Vertikální analýza rozvahy – aktiva.....	61
3.1.5	Vertikální analýza rozvahy – pasiva.....	62
3.2	Analýza rozdílových ukazatelů.....	63
3.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	65
3.3.1	Ukazatelé likvidity.....	65
3.3.2	Ukazatelé zadluženosti.....	66
3.3.3	Ukazatelé využití aktiv.....	69
3.3.4	Ukazatelé rentability.....	70
3.4	Analýza soustav ukazatelů.....	72
3.4.1	Altmanův index finančního zdraví.....	72
3.4.2	Index důvěryhodnosti „IN“.....	73
3.5	Souhrnné zhodnocení.....	74
4	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ FINANČNÍ SITUACE.....	78
4.1	Pohledávky.....	78
4.1.1	Řízení pohledávek.....	79
4.1.2	Podnikové řízení.....	79
4.1.3	Efektivní podnikové řízení.....	80
4.2	Návrh postupu při řízení pohledávek.....	80
4.2.1	Postoj k řízení pohledávek.....	80
4.2.2	Sběr a analýza dat.....	81
4.2.3	Analýza příčin.....	81
4.2.4	Rozdělení odběratelů do bonitních skupin.....	82
4.2.5	Přístup k jednotlivým bonitním skupinám.....	83

4.2.6	Využití reálné hodnoty pohledávky.....	85
4.2.7	Sledování a hodnocení výsledků.....	86
4.3	Marketing.....	86
4.4	Náklady.....	88
ZÁVĚR.....		89
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		91
SEZNAM TABULEK.....		92
SEZNAM GRAFŮ.....		94
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		94
PŘÍLOHY.....		95

ÚVOD

Každý ekonomický subjekt, který chce být na trhu úspěšný a rentabilní, by měl analyzovat svou podnikatelskou činnost a své dosahované výsledky. Vyplývá to především z toho, že všechno rozhodování v podniku je nezbytné modifikovat změnám, aby podnik neztratil nebo naopak ještě zlepšil své postavení na trhu a byl nadále konkurenceschopný. Znamená to zejména měnit objem výroby, výrobní a obchodní sortiment, strukturu financování nebo počet a kvalifikaci svých zaměstnanců.

V současnosti se velké množství malých a středních firem potýká s finančními problémy, kde výsledkem je např. dosažení platební neschopnosti a celkové nesolventnosti.

Cílem hodnocení je posouzení současného stavu, trendu vývoje podniku a poskytnutí podkladů pro rozhodnutí o dalším vývoji. Podnik je možno hodnotit nejen jako celek, ale také podle jeho jednotlivých činností. Je mnoho kritérií, které slouží ke zhodnocení finanční situace podniku. Rozbor finanční situace v podniku nám umožní zjistit důležité údaje o firmě – finanční, majetkovou a důchodovou situaci v podniku a především podklady pro rozhodování ve finanční sféře a další významné elementy pro finanční řízení podniku.

Finanční analýza patří k základním dovednostem každého finančního manažera. Tvoří každodenní součást jeho práce, neboť závěry a poznatky finanční analýzy slouží nejen pro strategické a taktické rozhodování o investicích a financování, ale i pro reporting vlastníkům, věřitelům a dalším zájemcům. V poslední době vzrůstá tlak na transparentnost a relevantnost informací, které firmy poskytují investorské veřejnosti. (9)

Cílem diplomové práce je specifikovat nejdůležitější prvky finanční analýzy za pomoci aplikování metod finanční analýzy, využít jejich teoretických znalostí a za pomoci nich popsat a zhodnotit finanční situaci firmy ABC. Posouzením podnikohospodářských aktivit podniku s oborovým průměrem a danou situací podniku je možné najít řešení a doporučení pro výchozí situaci, která by měla vést ke zlepšení tržní hodnoty firmy a tím i získání větší rentability a ziskovosti.

Hlavním úkolem finanční analýzy, nástroje na řízení společnosti, je komplexní posouzení současné finanční a ekonomické situace společnosti za pomoci specifických postupů a metod. Finanční analýza poukazuje nejen na silné stránky podniku, ale zároveň

pomáhá odhalit případné poruchy ve finančním hospodaření. Zdrojem informací pro její sestavení jsou účetní výkazy, které umožňují nastínit budoucí vývojové trendy. Výsledky a poznatky slouží především pro tvorbu koncepce rozvoje, volbu strategie a její realizaci pro plánování samotné finanční situace, tj. pro plánování peněžních příjmů a výdajů (peněžních toků) v různých časových horizontech.

Základem finanční analýzy jsou tzv. poměrové finanční ukazatele. Máme-li zhodnotit situaci podniku, musíme komplexně posoudit vybrané poměrové ukazatele.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

1.1 Vymezení cílů práce

Primárním cílem mé diplomové práce je zhodnotit finanční situaci firmy ABC s. r. o., explikovat zjištěné informace, na jejich základě pak doporučit řešení, která by přispěla ke zlepšení hospodaření v oblastech, které mají nedostatky.

Veškerá data potřebná ke zjištění finanční analýzy mi byla zapůjčena z firmy a budu vycházet z účetních výkazu za roky 2003, 2004, 2005, 2006 a 2007. Výkazy jsou skutečné a pravdivé. Jedinou podmínkou pro zpracování práce byla **prosba vedení o zachování utajení**, což plně respektuji a proto zde společnost vystupuje pod pseudonymem ABC.

1.2 Charakteristika společnosti

Firma byla založena jako společnost s ručením omezeným v roce 1994. Podnik se zabývá komplexním servisem v oblasti direct marketingu. Jde zejména o:

- **direct marketing**
- **direct mailing**
- **transakční data**

Název firmy se poprvé objevuje na trhu na sklonku roku 1994. V prvním období společnost soustřeďuje své síly na vybudování kvalitního technického a organizačního zázemí kompletačního střediska. Ve velmi krátké době je firma již schopna poskytovat klientům komplexní sortiment lettershopových služeb.

V letech 1995 – 1996 stoupá povědomí o značce firmy také vydáváním oborových sdružených direct mailingů ABC KARTY.

Integraci všech servisních činností do jednoho místa umožňuje přesun agentury do nových prostor v brněnských Maloměřicích v roce 1997. Úspěšné zvládnutí dalších nástrojů direct marketingu startuje plynulý přechod k poskytování plnohodnotných souhrnných direct marketingových řešení.

Soustavným zaváděním nových postupů a technologií společnost výrazně navyšuje od roku 2001 kapacitu kompletačního střediska.

Další růst agentury vede v závěru roku 2004 k otevření pracoviště v areálu Business Parku Modřice. Vytváří se tak zázemí pro zvládnutí rostoucích kvalitativních i kvantitativních nároků klientů na zpracování direct marketingových projektů. Nové a větší prostory umožňují další investice do velkokapacitních obálkových linek a personalizačních technologií. Tato firma se stává jedním z nejmodernějších pracovišť v oblasti komplexního direct marketingu v České republice.

Důležitost požadavku klientu na úroveň a zajištění kvality produktů vede agenturu v roce 2005 k zavedení a certifikaci systému managementu jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001.

Jedním z cílů roku 2006 se stalo posilování bezpečnosti všech procesů, které přichází do styku s daty. V agentuře se spustil proces implementace Systému managementu bezpečnosti informací (ISMS) dle normy ČSN BS7799-2:2004.

1.3 Identifikační charakteristiky podniku

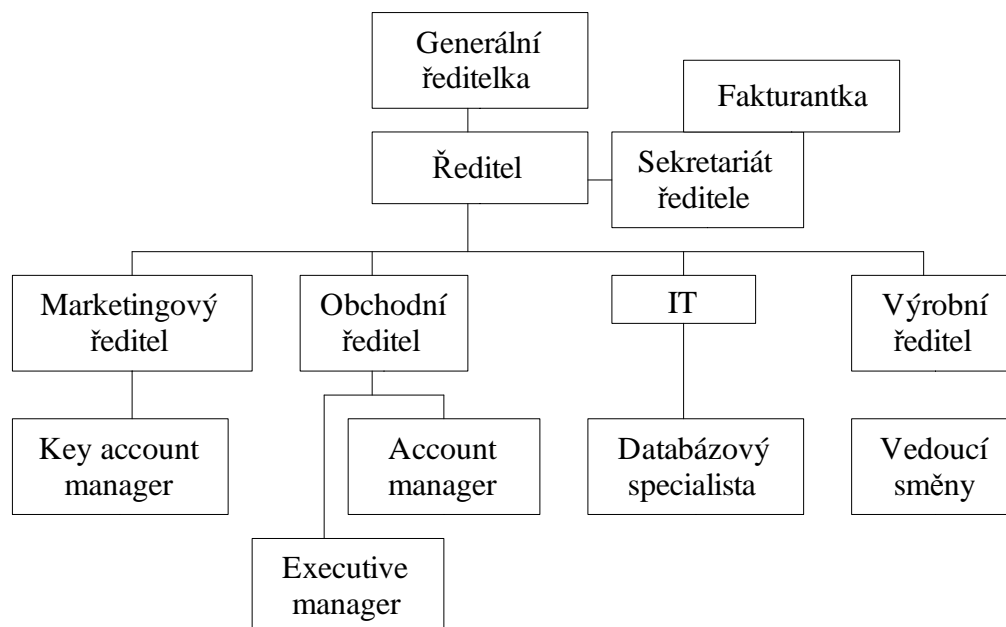
Firma:	ABC, spol. s r.o.
Datum vzniku:	30.11.1994
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět činnosti:	zprostředkovatelská činnost, reklamní činnost a marketing, vydavatelství a nakladatelství, zpracování dat, služby databank, správa sítí, silniční motorová doprava nákladní
Společníci:	1. společník - 60% podíl na základním kapitálu 2. společník - 40% podíl na základním kapitálu

Tabulka č. 1: Charakteristika společnosti – dokumenty zapůjčené firmou

1.4 Služby a produkce

1. **Direkt marketing** – komplexní či dílčí dodávky
2. **Marketingové postupy, koncepce a strategie**
3. **Kreativní zpracování kampaně**
4. **Databáze:**
 1. vytěžování databází – sofistikovaná marketingové orientovaná databáze klientů
 2. vedení zákaznických databází – návrhy vlastní agentury klientů a aktualizace dat
 3. zpracování zpětné vazby
 4. ABC Adresy
5. **Spotřebitelské soutěže a zákaznické kluby** - společnost zajišťuje organizaci i vedení spotřebitelských soutěží i dlouhodobých věrnostních programů.
6. **Telemarketing** - telemarketing realizuje agentura vlastními prostředky. U objemově rozsáhlejších kampaní využívá společnost kvalitní technické zázemí a dostatečnou kapacitu operátorek call centra spol. CC CENTRE v Olomouci.
7. **E-mailing** - pro zadavatele s vlastními databázemi, které splňují zákonné podmínky opt-in.
8. **Služby letter shopu** - podnik disponuje jedním z nejlépe vybavených pracovišť lettershopu v České republice
9. **Tisková produkce**

1.5 Organizační struktura společnosti



Obrázek č. 1: Schéma organizační struktury – dokumenty zapůjčené firmou

Zavedená organizační struktura v této firmě je tzv. *funkcionální organizační struktura*. Základním hlediskem funkcionální organizační struktury je logické seskupování činností – funkcí, které je třeba zabezpečit (dohled nad všemi pobočkami, delegování pravomocí, zjišťování a náprava chyb a problémů, zajišťování odpovědnosti, pozorování, které středisko funguje lépe než ostatní a proč, apod.). Tento princip organizování je velmi jednoduchý, protože každý podřízený ví, jaké místo v této struktuře zaujímá, a ví za jaký díl práce nese odpovědnost, jaké mu vyplývají práva a povinnosti.

Výhody funkcionální organizační struktury

- jednoduchost
- specializace útvarů
- značná univerzálnost
- relativně snadná příprava lidí
- efektivní dělba práce

Nevýhody funkcionální organizační struktury:

- preferování dílčích zájmů

- obtížná koordinace
- těžko se sledují problémy jdoucí napříč útvary

Ve společnosti je uplatněn dvojúrovňový model řízení.

Základní řídicí úrovně tvoří:

1. vedení společnosti, tj. jednatele společnosti,
2. odborové útvary v čele s jejich vedoucími jako základní výkonná úroveň řízení,
3. zaměstnanci.

Vzájemné vztahy mezi jednotlivými úrovněmi řízení a mezi jejich stupni jsou realizovány na základě Organizačního řádu a další dokumentace podniku.

1.6 Postavení na trhu

Společnost funguje na trhu již 14 rokem a za dobu jejího působení se stala jednou z nejvýznamnějších firem poskytující kompletní direkt marketingové služby v České republice a dále rozšiřuje své aktivity na nové tržní segmenty a trhy. Jsou významné zejména v rámci jejich komplexních služeb a to: grafický návrh, návrh obsahu, provedení zásilky, typ materiálu, tisková produkce, personalizace dokumentů, kompletace zásilek. Společnost jako jediná v České republice v loňském roce obdržela certifikát v oblasti direkt marketingu a to: Certifikát systému managementu bezpečnosti informací ISMS podle normy ISO 27001. Tímto společnost garantuje ochranu dat klientů.

Společnost se orientuje jak na spotřebitele, tak na firemní klientelu v ČR a v zahraničí. Z výčtu referencí uvádím nejvýznamnější klientelu: Allianz penzijní fond, AMCICO AIG Life, Česká pojišťovna, Česká spořitelna, Home Credit VB Leasing, Volksbank a mnoho dalších.

1.7 Stručné hodnocení stavu společnosti

Společnost si za dobu své existence již vybudovala silné zázemí na trhu a díky dosaženým certifikátům se tak stala jedničkou na trhu v rámci direkt marketingu. Současnému stavu dopomohla neustálá péle zakladatelů společnosti a také příchod nové osoby na pozici současné generální ředitelky, která dříve působila jako manažerka z oblasti marketingu a

prodeje. Firma spolupracuje a obchoduje jak s tuzemskými, tak se zahraničními firmami, zejména v rámci Evropské unie a dále expanduje i na Blízký východ.

Reklamní činnosti - OKEČ 744

Podniky zařazené do odvětví reklamy se zhruba dělí do dvou skupin:

- podniky vytvářející reklamu (reklamní agentury)
- podniky prodávající reklamu (mediální agentury).

Dále sem patří také přímá distribuce reklamních materiálů, přímá reklama (předvádění nového zboží, včetně ochutnávek potravinářských produktů) a další.

Největší příjmy pocházely z televizní reklamy, která zasahuje najednou nejvíce potenciálních spotřebitelů. Rozsah televizní a rozhlasové reklamy je upraven zákonem (Zákon č. 231/2001 Sb.).

Poměrně rozvinutá je venkovní reklama – velké billboardy. Vedle reklamních tiskovin – novin nebo letáků - distribuovaných plošně přímo potenciálním zákazníkům se s nástupem nových komunikačních technologií rozvíjely také nové formy, resp. nové způsoby šíření reklamy. V poslední době zaznamenává boom reklama po internetu, dalším z těchto nově nastupujících způsobů je šíření prostřednictvím SMS. V posledních letech dosáhly hrubé výdaje firem na internetovou reklamu v ČR dvouciferného růstu. Jejich podíl na výdajích na reklamu v médiích se odhaduje na 3,8 %.

Vzhledem k příznivým podmínkám, především z hlediska cen, se v ČR vyrábí reklama i pro zahraniční společnosti. Na druhé straně může mít vstup zahraničního kapitálu do českých podniků negativní vliv na rozsah vytvářené reklamy, protože zahraniční vlastníci českých podniků mají velmi často jednotnou reklamní strategii pro celý region a reklamní spoty se vytvářejí a produkují v zemi sídla vrcholového vlastníka podniků. V českých zemích se potom reklama „pouze“ vysílá.

Aktivních podniků, které za svoji převažující činnost uvádějí reklamu je zhruba kolem 11 tisíc a pracuje zde 23 tisíc osob. Růst průměrné mzdy v reklamě byl rychlejší než ve většině služeb, za šest let se průměrná mzda zvýšila téměř o 10 tisíc Kč, v roce 2005 činila 26 261 Kč. Tržby vykazované v odvětví reklamy byly vysoké, v roce 2000 činily 50 mld. Kč, za rok 2005 to bylo 80 mld. Kč. Rychlý růst tržeb byl zaznamenán v letech 2004 a 2005. Údaj o vysokých tržbách byl však ovlivněn právě tržbami mediálních agentur, které jsou velmi vysoké, avšak – stejně jako při prodeji zboží – po odečtu nákladů na prodané zboží – tedy obnosu, za který byl reklamní spot nakoupen od reklamní agentury – je reklamní marže

podstatně nižší. Tržby sledované podnikovou metodou jsou v porovnání s údaji o výdajích inzerentů za reklamu v médiích téměř dvojnásobné, neboť vzhledem k systému tvorby a zadávání reklamy jsou platby inzerentů vykazovány dvakrát – jednou jako tržba reklamní agentury a podruhé jako tržba mediální agentury za prodej reklamního času. V mnoha případech se vlastně jednalo o vzájemné přefakturování tržeb v rámci skupiny podniků – mediální agentura náleží stejnému vlastníkovi jako reklamní agentura.

Přidaná hodnota v odvětví reklamy dosáhla v roce 2005 hodnoty 14,8 mld. Kč. Od roku 2000 se zvýšila téměř dvojnásobně, výkonová spotřeba tvořila více než 80 % výkonů. I přesto je přidaná hodnota vytvořená jedním pracovníkem v reklamě vyšší než ve většině ostatních odvětví služeb.

Reklamní agentury se ve větší míře spoléhají na financování z cizích zdrojů. Podíl aktiv krytých vlastním kapitálem se za šest let postupně snižoval, v roce 2005 tvořil vlastní kapitál necelých 20 % celkových zdrojů podniků. Také závislost na bankovních úvěrech se za šest let výrazně zvýšila – zadluženost vzrostla z 3,0 % v roce 2000 na 10,8 % v roce 2005.

Celé odvětví vykazovalo zisk v průměru 2 mld. Kč. Vývoj zisku byl kolísavý, nejvyšší zisk realizovaly reklamní podniky v roce 2004, nejnižší v roce 2001. Také zhodnocení vložených prostředků je v reklamě nižší než ve většině služeb – rentabilita vlastního jmění se postupně snižovala, až dosáhla hodnoty 5,8 % (16).

1.8 Základní strategické analýzy

Pro zřetelnější charakteristiku a hodnocení firmy ABC využijí poznatků z oblastí analýzy vnějšího prostředí, analýzu vnitřního prostředí, analýzu oborového okolí firmy a SWOT analýzu.

1.8.1 SWOT analýza

Tato analýza je často uplatňována především proto, že:

- Poskytuje majiteli logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice organizace.
- Z tohoto hodnocení může majitel usoudit strategické alternativy, které by mohly být v jeho situaci ty nejvhodnější.
- Může být prováděna periodicky, aby majitele informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem a vede ke zlepšené výkonnosti organizace (2)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Dosažená ISA	Prodejní budovy pouze v nájmu
Finanční prostředky na provoz	Výše nájemného
Zkušenosti zaměstnanci, moderní technologie	Malá reklama a propagace
Know-how managementu, zakázky i v zahraničí	Dynamičnost (v závislosti na dodání zboží od dodavatelů)
Jednoduchá organizační struktura	
Dynamičnost (v závislosti na skladovacích prostorách)	
Firma nečerpá žádný úvěr	
Stabilní podíl na trhu již několik let	
Snižování nákladů najímáním externích pracovníků	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Rozvoj a využití nových trhů (např. internet)	Možnost vstupu nové konkurence na trh
Otevření nových poboček	Pozdní platba faktur od dodavatelů
Oslovení nových zákaznických segmentů	Výpověď nájemní smlouvy
Rozšíření sortimentu	Regulace trhu
Nabízet novou nadstandardní službu	Cenová válka na daném trhu mezi konkurencí
Zvětšení kapacity tiskařského i kompletačního střediska	Nižší zájem zákazníků (finanční krize)
	Konkurence přijde na trh s inovativním řešením nebo novou službou
	Negativní efekty působení ekonomické krize

Tabulka č. 2: SWOT analýza firmy – vlastní zpracování

Silné stránky

Asi nejsilnější stránkou firmy jsou dosažená ISA a to: Zavedené a certifikované systémy managementu jakosti (ČSN EN ISO 9001:2001) a bezpečnost informací (ČSN ISO/IEC 27001:2006), dále silné technologické a logistické zázemí pro zpracování velkých objemů zásilek. Velkou výhodou firmy ABC bych označila vysoký zisk, který firma každoročně dosahuje, ale který firma nerozděluje do žádných fondů či rezerv, ale vyplácí je přímo zaměstnancům firmy, společnost ABC nečerpá žádný úvěr. Firma má i dostatek aktiv, díky kterým je schopná krýt velké výdaje na provoz a chod firmy, co se týče zakázek i pronájmu budovy.

Většina zaměstnanců je ve firmě od počátku založení a proto mají s chodem firmy i její správou dostatek zkušeností. Firma dále snižuje své náklady najímání externích pracovníků, eviduje okolo 100 brigádníků, dle velikosti zakázky a možnostech firmy. Ve firmě je jednoduchá organizační struktura, díky níž jsou zde jasně definované pravomoce a kompetence. Firma si zakládá na profesionálním přístupu, týmové spolupráci zaměstnanců, kontinuálním vzdělávání a zvyšování kvalifikace, nízké fluktuaci pracovníků. Stabilita je další prioritou firmy - dlouhodobá finanční stabilita společnosti, vracející se stávající zákazníci a neustálé získávání zákazníků nových.

Slabé stránky

Za slabou stránku firmy bych označila zejména vysoký pronájem budovy - jsou zde veškeré skladovací, tiskařské a kompletační prostory, jiné pobočky ani budovy firma nemá a při extrémním zvýšení nájmu hrozí firmě v období hospodářské krize, kdy není dostatek zakázek, velké náklady na zachování lukrativních prostorů firmy. Firma ABC by měla více finančních prostředků investovat do marketingové strategie, zejména do reklamy a propagace. Jejich logo jsem zaregistrovala na závodním voze – Vonka Racing, firmu dále zviditelňují krátkými informačními bannery v tištěných periodících Podnikatel, Prosperita, Brno Business a dalších odborných a marketingových časopisech. Další slabou stránkou je malá dynamičnost dodávek, což se projevuje zbytečně vzniklými náklady, např. na mzdy zaměstnanců, energii a další provozní náklady při prodlevách, které by při včasné dodání materiálu a databází klientů nevznikaly.

Příležitosti

Firma může využít komunikace přes elektronickou poštu a touto formou kontaktovat jak stávající tak i potencionální zákazníky a budovat nové distribuční sítě kontaktů, propagovat firmu na internetu – reklamní kampaně. Kontakty mohou získat díky veřejně dostupným databázím na internetu. Touto formou by společnost oslovila i nové zákaznické segmenty a rozšířila svůj sortiment služeb. Dále bych firmě doporučila vzhledem k lepší, osobní komunikaci se zákazníky a udržení si konkurenceschopnosti, založit si další pobočku, např. v jiném regionu, např. v Praze a okolí. Tím by se více dostala značka firmy více do povědomí klientů.

Hrozby

Přímého konkurenta firma ABC nemá, protože žádná firma neposkytuje tak komplexní servis služeb, jako sledovaná firma. Nabízí pouze určité části jako samotný tisk, samotnou kompletaci apod. Mezi konkurenty firmy ABC bych zařadila zejména Českou poštu, s.p., Mediaservis, s.r.o., Otto Office CZ, s.r.o., Reader´ Digest výběr s.r.o., Sevt, a.s. V současné době cenová válka konkurence a konkurence jako taková není pro firmu vysoce nebezpečná, ačkoli firma v následujících letech její vznik i nárůst očekává. Řešení této hrozby zatím pro firmu není prioritní. Vzdávající hrozbou pro firmu jsou pozdní platby dodavatelských faktur, které překračují limitující hranici 180 dnů.

V době krize se populace snaží šetřit a méně využívá bankovních a dalších finančních produktů. Klienti (finanční instituce – banky, pojišťovny a jiné společnosti) uzavírají s firmou zakázky na menší počet kusů o celkové nižší hodnotě, tzn. že firma přichází o zakázky a tím i o zisk. V minulosti firma nabírala při objemných zakázkách velké množství externích pracovníků, v důsledku hospodářské krize firma této externí výpomoci využívá minimálně a současně hrozí i propuštění kmenových zaměstnanců.

1.8.2 Analýza vnějšího prostředí

Společnost ABC se primárně zaměřuje na český trh, ale díky mezinárodnímu působení klientů má firma lukrativní zakázky i v dalších zemích Evropské Unie, dokonce začíná expandovat na asijské trhy. K určení vlivů, které na podnik působí z vnějšího okolí, použiji analýzu obecného okolí (SLEPT analýza) a analýzu oborového okolí.

1.8.3 SLEPT analýza

SLEPT analýza zkoumá podle jednotlivých faktorů následující skutečnosti:

Sociální faktory:

1. Demografické charakteristiky jako např.:

- velikost populace
- věková struktura
- pracovní preference
- geografické rozložení
- etnické rozložení

2. Makroekonomické charakteristiky trhu práce

- rozdělení příjmů
- míra zaměstnanosti – nezaměstnanosti

3. Sociálně-kulturní aspekty jako např.:

- životní úroveň
- rovnoprávnost pohlaví
- populační politika

4. Dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklost jako např.:

- dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi
- existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání
- diversita pracovní síly

Legislativní faktory:

1. existence a funkčnost podstatných zákonných norem jako např.:

- obchodní právo
- daňové zákony
- deregulační opatření
- legislativní omezení (distribuce, ekologická opatření...)
- právní úprava pracovních podmínek (BOZP...)

2. nehotová legislativa

3. další faktory jako:

- funkčnost soudů
- vymahatelnost práva

- autorská práva

Ekonomické faktory:

1. Základní hodnocení makroekonomické situace:

- míra inflace
- úroková míra
- obchodní deficit nebo přebytek
- rozpočtový deficit nebo přebytek
- výše HDP, HDP na jednoho obyvatele a jeho vývoj
- měnová stabilita
- stav směnného kursu

2. Přístup k finančním zdrojům jako např.:

- náklady na místní půjčky
- bankovní systém
- dostupnost a formy úvěrů

3. Daňové faktory jako např.:

- výše daňových sazeb
- vývoj daňových sazeb
- cla a daňová zatížení

Politické faktory:

1. Hodnocení politické stability jako např.:

- forma a stabilita vlády
- klíčové orgány a úřady
- existence a vliv politických osobností
- politická strana u moci

2. Politicko-ekonomické faktory jako např.:

- postoj vůči privátním a zahraničním investicím
- vztah ke státnímu průmyslu
- postoj vůči privátnímu sektoru

3. Hodnocení externích vztahů jako např.:

- zahraniční konflikty
- regionální nestabilita

4. Politický vliv různých skupin

Technologické faktory:

1. Podpora vlády v oblasti výzkumu
2. Výše výdajů na výzkum (základní, aplikovaný)
3. Nové vynálezy a objevy
4. Rychlost realizace nových technologií
5. Rychlost morálního zastarání
6. Nové technologické aktivity
7. Obecná technologická úroveň (17)

SLEPT analýza je důležitým nástrojem poznání ekonomického prostředí, které ovlivňuje každou firmu. Mým cílem je poskytnout summary toho nejzajímavějšího, co se stalo v jednotlivých faktorech SLEPT analýzy (tedy v sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické sféře) a co by každá firma měla vědět. SLEPT analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů:

- social – sociální hledisko
- legal – právní a legislativní hledisko
- economic – ekonomické hledisko
- policy – politické hledisko
- technology – technické hledisko

S – sociální

Podle posledních dostupných informací Ministerstva práce a sociálních věcí je v Jihomoravském kraji 6,83% nezaměstnanost, což představuje 9. příčku v rámci krajů dle stupnice nezaměstnanosti. Průměrná nezaměstnanost v ČR je podle posledních měření na 5,5 %, což dokazuje vysokou nezaměstnanost v Jihomoravském kraji. Za 4. čtvrtletí roku 2008 činila průměrná měsíční mzda v reklamní činnosti 30 278 Kč. Oproti předchozímu období mzda povyskočila o 4 115 Kč.

L – legislativní

Tento faktor ovlivňuje velkou měrou pozitivní fungování podniku. V případě nevhodných zákonů, pomalých úředních aktů nebo neefektivním jednání s orgány státní správy, je činnost podniku značně omezována. Změna zákonů může omezit nebo naopak

povzbudit činnost společnosti. V současné situaci, kdy v České republice vládne provizorní vláda, je těžké předpovídat budoucí legislativní vývoj. Pokud se k vládnutí dostane středolevicová strana, můžeme očekávat změnu některých aktuálně platných zákonů týkajících se podnikání a to převážně v oblasti malých a středních podniků.

E – ekonomické

Do ekonomických faktorů, které ovlivňují výše zmíněnou firmu ABC bych zařadila zejména růst HDP, růst reálných mezd a celkový růst ekonomiky. Vývoj ekonomiky ČR je v posledních měsících ve stádiu stagnace, ekonomika má sestupnou tendenci a nachází se v recesi. Z tohoto důvodu stále klesá reálný HDP. Za poslední měřené čtvrtletí to byl pokles o 0,9 %. Míra inflace dosahuje v současné době 6,3 %. Situaci firmy může významně ovlivnit současný a budoucí stav ekonomiky, zásahy státu, jeho podpora malých a středních podniků, členství ČR do EU. Prioritou pro následující období je zlepšení strukturálních parametrů veřejných financí a dodržení termínu pro odstranění nadměrného schodku, který byl stanoven na tento rok. Vláda se současně zavázala zahájit reformy, které zajistí dlouhodobou udržitelnost veřejných financí. Hlavními cíli vlády ve fiskální oblasti jsou:

- snížení deficitu vládního sektoru pod hranici 3 % HDP v roce 2008, na úroveň 2,6 % v roce 2009 a 2,3 % v roce 2010,
- snížení dynamiky, zahájení restrukturalizace a posílení efektivnosti vládních výdajů,
- snížení daňového zatížení a současně omezení administrativní zátěže a daňové distorze prostřednictvím zjednodušení daňového systému, a
- reforma systémů důchodového zabezpečení a zdravotnictví.

P – politické

Politické podmínky jsou pro naši firmu nezbytné, jelikož ovlivňují její činnost i chod firmy. V důsledku hospodářské krize i současných politických změn můžeme jen těžko odhadovat, jaké důsledky a možnosti budou mít firmy v následujícím období.

T – technologické

Mezi faktory, které mají největší vliv na úspěch firmy řadíme faktory technologické. Základním technologickým faktorem, který přispívá k pozitivnímu fungování společnosti je stále častější využívání internetu, využívání technologických novinek, tedy nové produkty, technologie a služby. Pro firmu jsou především podstatné tiskařské a obálkovací stroje, jejich vývoj a modernizace, aby firma udržela krok s konkurencí.

1.8.4 Analýza oborového okolí společnosti

Michael Porter z Harvard Business School vytvořil systém analýzy, který se zaměřuje na faktory ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí. Tato analýza není tak detailní jako SWOT analýza, ale podává pravdivý obrázek o možných ohroženích. Porter tvrdí, že podnik dříve než vstoupí na trh, musí analyzovat „pět sil“, které ohrožují vstup. Úkolem managementu je analyzovat tyto síly a navrhnout postup, jak proti těmto silám působit či jak se jim bránit. Tento model patří mezi často používané nástroje analýzy oborového okolí podniku. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působícím v určitém odvětví je především určována působením pěti základních činitelů :

- konkurence uvnitř odvětví
 - vyjednávací síla odběratelů
 - vyjednávací síla dodavatelů
 - substituční výrobky
 - bariéry vstupu na trh
- (6)

Konkurence uvnitř odvětví

Analýza konkurentů je důležitou částí plánovacího procesu. Firma identifikuje své přímé konkurenty, ale také nepřímé a potenciální konkurenty. Některé firmy si myslí, že sledovat konkurenci není potřeba, jiné firmy to naopak se sledováním konkurentů a jejich akcí přehánějí. Zbylá část firem má dobrý přehled o konkurentech, občas kopíruje jejich pohyby a reaguje na změny. Je třeba najít rozumnou míru.

Přímého konkurenta firma ABC nemá, protože žádná firma neposkytuje tak komplexní servis služeb, jako sledovaná firma. Nabízí pouze určité části jako samotný tisk, samotnou kompletaci apod.

Mezi konkurenty firmy ABC bych zařadila zejména:

- Českou poštu, s.p.
- Mediaservis, s.r.o.
- Otto Office CZ, s.r.o.
- Reader´ Digest výběr s.r.o.
- Sevt, a.s.

Vyjednávací síla odběratelů

Zákazníci firmu ABC využívají především z důvodu outsourcingu tiskových a obálkových služeb, využívají nabídky pokrývají oblast od vytváření koncepčních analýz přes databázový management až po celkový servis v oblasti direct marketingu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Firma ABC není existenčně závislá na dodavatelích, protože materiál, sortiment a další prvky tohoto charakteru jim dodávají jejich klienti, kteří si s obchodními zástupci domluví množství a zašlou databázi jednotlivých skupin svých klientů. Dále firma pracuje již se zaslanými informacemi. Tudíž se firma nemusí globálně zabírat tímto problémem.

Substituční výrobky

Jednu z mála hrozeb vzniku substitutu vidím v založení vlastního tiskařského a kompletačního oddělení přímo v sídlech či pobočkách významných klientů. Další riziko shledávám v rozvíjejícím se internetu, kde firmy mohou prostřednictvím elektronické pošty kontaktovat s propagací přímo své zákazníky a vyhnout se tak zbytečným nákladům outsourcingovým firmám.

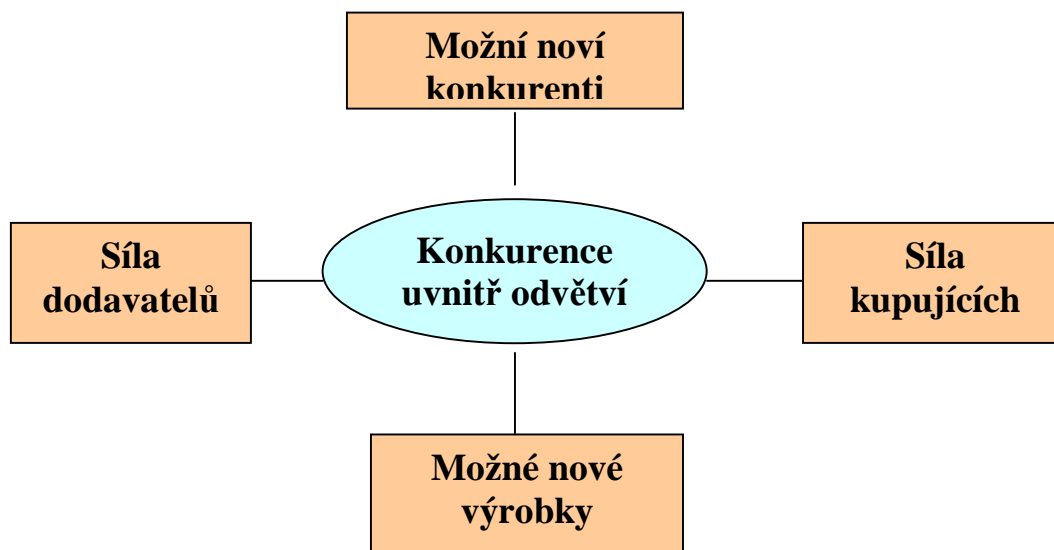
Bariéry vstupu na trh

Velikost a sílu konkurence určují především bariéry vstupu na trh. Bariérami vstupu se přitom rozumí ty neinstitucionální faktory, které vstup do oboru nebo na trh ztěžují, resp. mu zabraňují. Rozsah těchto vstupních bariér závisí především na uplatnění následujících faktorů:

1. výhoda výrobkové diferenciaci,
2. nákladová výhoda,
3. investiční rozsah,
4. rizika vstupu na trh.

Čím vyšší jsou na základě těchto faktorů vstupní bariéry, tím vyšší je úroveň cen, kterou mohou etablované podniky pro své výrobky realizovat. (5)

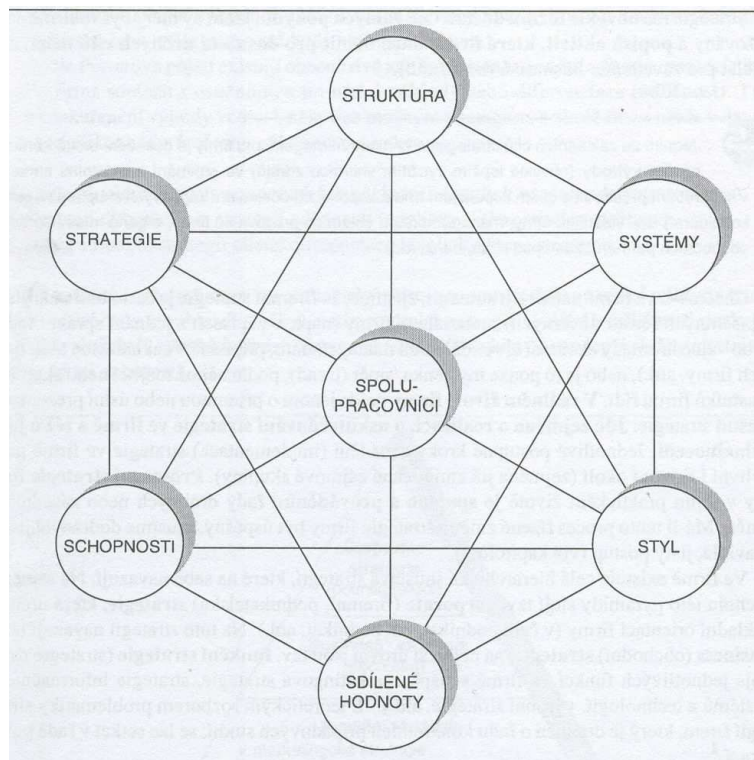
Bariéry vstupu na trh hodnotím jako velmi vysoké. Nejen že nový podnik bude pro start svého podnikání potřebovat velký kapitál pro pořízení špičkové a moderní technologie, ale také musí zaujmout potenciální klienty něčím novým, ekonomičtějším a zajímavějším než dosavadní konkurence. Firma ABC ovládá většinu tržního podílu v tomto odvětví a pro nově vzniklé firmy nebude lehké této firmě konkurovat.



Obrázek č. 2: Porterův model konkurenčního prostředí – vlastní zpracování dle přednášek a skript

1.8.5 Analýza 7S

Podle poradenské firmy McKinsey existuje sedm prvků úspěšného podnikání firmy, tzv. rámec „7S“. První tři prvky – strategie, struktura a systémy – jsou považovány za základní prvky úspěchu. Ostatní čtyři – styl, zaměstnanci, dovednosti a sdílené hodnoty – jsou považovány za pomocné prvky úspěchu.



Obr. č. 3: Rámec „7S faktorů“ Mc Kinsey (25)

Strategie firmy

Primárním cílem firmy je zajistit stabilní růst a zisk při maximální likviditě. Vedení firmy je přesvědčeno, že kvalitně provedená práce je předpokladem úspěšnosti společnosti. Jejím cílem je udržet pomocí vysoké technické úrovně a jakosti prováděných prací trvalé uspokojování požadavků a přání zákazníků.

Struktura firmy

Zavedená organizační struktura v této firmě je tzv. *funkcionální organizační struktura*. Základním hlediskem funkcionální organizační struktury je logické seskupování činností – funkcí, které je třeba zabezpečit. Tento princip organizování je velmi jednoduchý, protože každý podřízený ví, jaké místo v této struktuře zaujímá, a ví za jaký díl práce nese odpovědnost, jaké mu vyplývají práva a povinnosti.

Systém firmy

Společnost neustále vyvíjí vlastní Informační systém na platformě MS SQL Server + MS Access dle nových požadavků. Neustále obnovuje HW vybavení (1x datový server, 1x

poštovní a komunikační server, 30 klientských stanic). Operační systémy MS Windows XP, Microsoft Windows Server. Společnost používá nejen nakupovaný legální SW ale velké množství SW (tvorba svazovek, kontrola DTB, generátory kódů, přesuny dat, vratky...) sama vyvíjí vlastním IT oddělením. Všechna PC jsou vybavena MS office verze 2003 a 2007, dle požadavků ve verzi Standard nebo Professional. Data zákazníků jsou uložena a zpracovávána v uzavřené zóně s omezeným přístupem.

Styl firmy

Ve firmě převládá spíše autoritativní styl řízení. V oblasti zásadních rozhodnutí, je rozhodovací proces centralizován přímo do rukou vlastníků společnosti. Tuto skutečnost podporuje relativně plochá funkcionální organizační struktura a přímé řízení vlastníky.

Spolupracovníci firmy

V současné době firma zaměstnává 32 stálých zaměstnanců z oblasti marketingu a managementu, informačních technologií a ostatních manuálních činností. V tomto směru firmě vypomáhá celkem cca 100 externích spolupracovníků.

Sdílené hodnoty firmy

Firemní kultura ve firmě by se dala charakterizovat jako spíše rodinná, protože firmu založili a několik let vedli matka se synem a externě zaměstnávali i další příbuzné. Tudíž atmosféra je zde klidná, příjemná a i nepříjemné záležitosti se zde řeší s přátelským přístupem.

Schopnosti firmy

Vlastní-li firma schopnosti, které jí zbavují chyb, bude jistě úspěšnější než její konkurence. Je nezbytné, aby firma uměla svých schopností využívat. Ve firmě pracují pouze kvalifikovaní pracovníci s příslušnou praxí a firma si zakládá na častém zaškolování do aktuální problematiky svých stálých zaměstnanců. Porady jsou zde velmi časté.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce se budu věnovat teoretickému přístupu k finanční analýze, zejména se budu snažit reflektovat základní pojmy, které jsou nezbytné a úzce s nimi souvisí, dále jejich uživatele a také metody, které jsem použila pro získání výsledků z hodnocení výkonnosti firmy. Potřebná data a informace jsem získala z odborné literatury a školních skript, webových stránek společnosti a dalších internetových serverů a z přednášek a cvičení z předmětu Finanční analýzy a Rozboru výkonnosti firmy.

2.1 Finanční analýza – základní pojmy

Za základní cíl podnikání každé firmy je obecně považováno zvýšení její tržní hodnoty v delším časovém období. Energií, která umožňuje podnikání (chod firmy), je kapitál. A právě kapitál má již dlouho známou schopnost produkovat více, než bylo do podnikání vloženo. (1)

Jestli tomu tak skutečně bude, závisí ovšem kromě zajištění kapitálu i na managementu firmy, který pečuje o efektivní využití zdrojů, diagnózu stavu firmy a včasnou preventivní obnovu aktiv, resp. jejich další rozvoj.

Z čistě finančního hlediska lze na firmu nahlížet jako na stroj na peníze, který vložený kapitál postupně transportuje v procesu výroby na různá aktiva, jejichž konečnou žádanou formou jsou peníze (nový kapitál v podobě zisku). V této souvislosti bude zajímavá zejména minimální doba, za kterou lze dané aktivum převést na peníze – tzn. životnost aktiva. Ta bude záviset na průměrné době setrvání aktiva v jednotlivých fázích hospodářského cyklu firmy, kterými musí produkt procházet. Po celou dobu životnosti aktiva, po kterou je aktivum vázáno v podniku, musí být k dispozici i zdroj jeho krytí (kapitál). Aktivita firmy jsou zachyceny v účetnictví, které spolu s dalšími informačními zdroji slouží finančním analytikům k posuzování zdraví firmy a přípravě podkladů pro potřebná řídicí rozhodnutí. (9)

2.1.1 Uživatelé finanční analýzy

Informace, které se týkají finančního stavu podnikání, jsou předmětem zájmu nejen manažerů, ale i mnoha dalších subjektů přicházejících tak, či onak do kontaktu s daným podnikem. Uživatelé finančních analýz jsou jinak externí a jednak interní.

K **externím** uživatelům patří:

- investoři,
- banky a jiní věřitelé,
- stát a jeho orgány,
- obchodní partneři (zákazníci a dodavatelé),
- manažeři, konkurence apod.

K **interním** uživatelům výsledků finanční analýzy patří:

- manažeři,
- odboráři,
- zaměstnanci.

U některých uživatelů je na první pohled motivace zájmu o finanční analýzu zřejmá (investoři, manažeři), u jiných (zaměstnanci, stát) jsou důvody zájmu skrytější, a proto se jej pokusím přiblížit.

Investoři

Investoři (akcionáři a ostatní), kteří jsou pro podnik poskytovateli kapitálu, sledují informace o finanční výkonnosti podniku ze dvou důvodů. Primárním je získání dostatečného množství informací pro rozhodování o případných investicích v daném podniku, ze jména se soustřeďují na míru rizika a na výnos spojený s vloženým kapitálem. Sekundárním důvodem je získání informací, jak podnik nakládá se zdroji, které již investoři podniku poskytli.

Banky a věřitelé

Věřitelé využívají informací finanční analýzy zejména pro závěry o finančním stavu potenciálního nebo již existujícího dlužníka; věřitel se rozhoduje, zda poskytne nebo neposkytne úvěr, v jaké výši a za jakých podmínek. Pravidelný reporting podniku bance o vývoji finanční situace tvoří integrální součást úvěrových smluv.

Stát a jeho orgány

Stát zaměřuje pozornost na kontrolu správnosti vykázaných daní. Státní orgány využívají informace o podnicích i pro různá statistická šetření, kontrolu podniků se státní majetkovou účastí, rozdělování finančních výpomocí (dotace, subvence, garance úvěrů apod.)

a získávání přehledu o finančním stavu podniku, kterým byly v rámci veřejné soutěže svěřeny státní zakázky.

Obchodní partneři

Těžiště pozornosti obchodních partnerů, dodavatelů, směřuje především je schopnosti podniku hradit splatné závazky; sledují zvláště solventnost, likviditu, zadluženost. Tyto ukazatele jsou výrazem krátkodobého zájmu obchodních partnerů; k tomu však přistupuje i neméně významné hledisko dlouhodobé, tj. předpoklady dlouhodobé stability dodavatelských vztahů.

Manažeři

Manažeři využívají výstupy finanční analýzy pro operativní i strategické finanční řízení podniku. Z hlediska přístupu k informacím mají ty nejlepší předpoklady pro zpracování finanční analýzy, neboť disponují i těmi informacemi, které nejsou veřejně dostupné externím zájemcům (investorům, bankám atd.). Manažeři znají pravdivý obraz finanční situace a zpravidla jej využívají ke své každodenní práci. Jedná se o to, aby veškerá činnost byla podřizována základnímu cíli podniku.

Zaměstnanci

Zaměstnanci podniku mají přirozený zájem na prosperitě, hospodářské a finanční stabilitě svého podniku. Jde o perspektivu a jistotu zaměstnání, o možnosti v oblasti mzdové a sociální, popř. další výhody poskytované zaměstnavatelem.

Výčet uživatelů finanční analýzy není zdaleka úplný. Existuje celá řada dalších zájemců o výstupy hospodaření podniku; mezi jinými lze jmenovat např. odbory, daňové poradce, analytiky, makléře i nejširší veřejnost. (3)

Z výše uvedeného počtu uživatelů vyplývá, že význam finanční analýzy nelze v žádném případě podceňovat. Naopak, v současné době si existenci podniku bez průběžného sestavování a vyhodnocování finančních ukazatelů nelze vůbec představit. Proto jejich zvládnutí patří k základním dovednostem každého manažera bez ohledu na pozici, kterou právě zastává.

Životní cyklus podniku

Životní cyklus podniku považujeme za významný faktor, který ovlivňuje obsah strategického finančního řízení. Životní cyklus podniku probíhá ve čtyřech základních etapách: založení – růst – stabilizace – pokles.

1. Fáze založení podniku

Období vzniku podniku je zpravidla spojené s existencí investičního projektu, u kterého se předpokládá zájem trhu a jeho růst. V tomto období má podnik své produkty ve stádiu „otazníků“ ve smyslu BCG matice, které se vyznačuje vysokou mírou růstu trhu a nízkým podílem na trhu.

Z hlediska finančního řízení je pro toto období typická:

- nízká úroveň provozního cash flow
- vysoké investiční cash flow
- vysoké finanční cash flow z externích zdrojů

2. Fáze růstu

Podnik má své produkty zejména ve stádiu „hvězd“, růst trhu se dosahuje expanzí na nové trhy. Pro toto období je charakteristická větší nejistota, nebezpečí přetížení, nebezpečí akvizice, reakce konkurence apod.

Z hlediska finančního řízení je pro toto období typické:

- vysoký kladný provozní cash flow
- vysoké investiční cash flow, které převyšuje úroveň odpisů
- dochází k přeskupení finančních zdrojů ve finančním cash flow
- vysoké tempo růstu trhu je spojené se zvýšenou mírou rizika, která si vyžaduje orientaci na **risk management**

3. Fáze stabilizace

Období stabilizace vývoje podniku lze charakterizovat, pomocí BCG matice, jako období, kdy má podnik většinu svých produktů v kvadrantu „dojné krávy“. Vyznačuje se

nízkým růstem trhu, dominantním podílem na trhu, z čehož plyne nízká náročnost na investice z důvodu nízkého růstu resp. stagnace trhu.

- vysoké provozní cash flow
- nízké investiční cash flow
- pro finanční cash flow je typické:
 - vysoká tvorba vnitřních zdrojů financování
 - výplata dividend a podíl ze zisku

4. Fáze poklesu

Základní podmínkou trvalé existence podniku není jen úspěšnost ve finanční oblasti, ale je nutná **trvalá orientace na zákazníky** i zaměstnance. Z hlediska BCG matice se produkty nacházejí zpravidla v kvadrantu s nízkým růstem trhu a nízkým relativním podílem na trhu - „bídící psi“. Z hlediska finančního řízení se v období poklesu objevují finanční problémy, které se projevují jako:

- krize likvidity,
- krize výnosnosti.

Východiskem se jeví **finanční restrukturalizace** prováděná s cílem zlepšit finanční zdraví podniku a obnovit finanční výkonnost a prosperitu podniku. (7)

2.1.2 Cíle podniku

Cíl podniku vyjadřuje stav nebo výsledek, kterého má podnik (jednotlivec) dosáhnout. V podniku závisí na účelu, pro který byl podnik založen a který je důvodem jejich existence. Z právních norem upravujících podnikání v ČR plyne, že základním cílem podnikání je **maximalizace zisku**. Tak hovoří jak živnostenský zákon, tak obchodní zákoník, které shodně deklarují, že cílem podnikatelské činnosti je mj. **dosažení zisku**.

Jako základní dělení se uvádí toto:

- monetární – je možno je měřit penězi (snaha o zisk, obrat)
- nemonetární – nelze je měřit penězi, dělí se dále na **ekonomické** (např. Zvýšení tržního podílu), a **mimoekonomické** (např. sociální etické).

Jako další kritéria pro členění cílů může být použito **pořadí cílů**. Dle tohoto kritéria mohou být cíle děleny na:

- **vrcholové** – cíl podniku jako celku, lze dosáhnout prostřednictvím mezistupňů
- **mezicíle** – slouží k dosažení vrcholového cíle
- **podřadné cíle** – jsou zadávány jednotlivým pracovníkům či oddělením, jsou zadávány operabilně, jsou prostředkem k dosažení mezicílů

Dále můžeme systematizovat druhy cílů podle **míry jejich dosažení**:

- **neomezené cíle** – podnik se snaží o jejich maximum (např. maximalizace zisku)
- **omezené** – cíl je zadán jako dosažení nějaké postačující hodnoty

Zohledníme-li rozlišování cílů časovou dimenzí, je možno cíle dělit na:

- **krátkodobé** – předpokládá se jejich splnění do 1 roku
- **střednědobé** – 1-3 roky
- **dlouhodobé** – jsou definovány na dobu delší než 3 roky

Cíle lze hodnotit i podle jejich vzájemných vztahů (rozlišujeme cíle **konkurenční, komplementární, protikladné a indiferentní**).⁽¹³⁾

2.1.3 Zdroje vstupních dat

Základním a nejdůležitějším zdrojem informací pro výpočet finanční analýzy podniku je účetní závěrka, která obsahuje **Rozvahu, Výkaz zisku a ztrát a Přehled o peněžních tocích (cash flow)**. V České republice tuto oblast upravuje zejména zákon o účetnictví. Podnikatelské subjekty sestavující řádnou, mimořádnou a konsolidovanou účetní závěrku. Za další neméně významné zdroje jsou považovány výroční zprávy a výkazy vnitropodnikového účetnictví.

2.1.3.1 Rozvaha

Rozvaha (zastarale balance) je jedním ze základních výkazů účetní závěrky. Tento finanční výkaz podává přehled o majetku podniku (aktivech) a zdrojů jeho krytí (pasivech) v peněžním vyjádření k určitému datu (rozvahovému dni). Na rozdíl od jiných účetních výkazů

(například výkazu zisků a ztrát), které zobrazují hodnoty platné za určité období (tokové veličiny), zobrazuje rozvaha hodnoty platné k určitému okamžiku (stavové veličiny).

Aktiva jsou ve výkazu řazena podle likvidity od nejméně likvidních po nejlikvidnější. Součástí aktiv jsou i položky upravující jejich hodnotu (oprávky a opravné položky). Ty se zobrazují buď jako korekce ocenění daného aktiva ve zvláštním sloupci nebo jako zvláštní položka uvedená pod daným aktivem. Pasiva se dělí na vlastní kapitál a cizí zdroje. Správně sestavená rozvaha musí splňovat základní bilanční rovnici - tzn. součet aktiv se musí rovnat součtu pasiv. Aktiva a pasiva se v rozvaze zobrazují buď ve dvou sloupcích (tzv. T-forma), kdy jsou aktiva zobrazena na levé straně a pasiva na pravé, nebo jsou položky zobrazeny jednoduše pod sebou.

Druhy rozvahy:

- řádná – sestavuje se ke dni uzávěrky
- mimořádná – sestavuje se např. při zániku podniku
- zahajovací – sestavuje se při vzniku podniku
- srovnávací – používá se při finanční analýze (13)

2.1.3.2 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisků a ztrát (někdy zkráceně Výsledovka) ukazuje, jakého hospodářského výsledku společnost dosáhla za sledované a minulé období. Forma Výkazu zisku a ztrát je v ČR upravena, používá se buď ve zkrácené nebo plné verzi. Zájemce z ní získá základní přehled o hospodaření společnosti, velikosti tržeb, nákladů v základním členění (materiálové, mzdové, odpisy...) a výši zisku.(12)

2.1.3.4 Cash flow

Cash-flow nebo peněžní toky je rozdíl mezi běžnými příjmy a běžnými výdaji podniku za určité časové období. Cash-flow si firma musí pozorně plánovat a sledovat, jinak se může dostat do vážných finančních problémů, přestože je celková bilance firmy dobrá. Cash-flow představuje jinými slovy ukazatel charakterizující přísun prostředků z podnikových operací, který vypovídá o likviditě a finanční situaci podniku. Cash-flow je tokově orientovaná veličina.

V zásadě se cash-flow určuje

- nepřímá -> zisk + odpisy - výnosy, které nepředstavují peněžní výdaj
- přímo -> výnosy, které představují peněžní příjem - účetní náklady, které představují zároveň peněžní výdaj

Věcný nedostatek cash-flow - nepostihuje plně všechny podnikové operace, které souvisí s příjmy nebo výdaji. V jednom období lze pouze změnit majetkovou strukturu (nákup materiálu apod.), která se neprojeví ve spotřebě, čili nákladech.(12)

2.2 Metody finanční analýzy

Obecně existují dva přístupy k hodnocení finančních a jiných hospodářských jevů:

1. **Fundamentální analýza** – která je založena zejména na zkušenostech odborníků a jejich subjektivních odhadech. Pracuje s informacemi především kvalitativní povahy.
2. **Technická analýza** – která k posouzení finančního zdraví podniku používá matematických, statistických a dalších algoritmizovaných metod. Pracuje s informacemi především kvantitativní povahy. Výsledky je ovšem nutno následně vyhodnotit jak kvalitativně, tak kvantitativně.

Samotná finanční analýza se provádí dvěma skupinami metod. Tou nejrozšířenější je *skupina elementárních metod* finanční analýzy. Pokud tyto metody nestačí, nastupují metody vyšší, které se již neobejdou bez složitějších matematických postupů.

2.2.1 Metody elementární technické analýzy

1. Analýza absolutních ukazatelů (stavových i tokových)
 - Analýza trendů (horizontální analýza)
 - Procentní rozbor (vertikální analýza)
2. Analýza rozdílových ukazatelů (fondů finančních prostředků)
3. Analýza cash flow
4. Analýza poměrových ukazatelů
 - Rentability
 - Aktivita
 - Zadluženosti

- Likvidity
 - Kapitálového trhu
 - Provozní činnosti
 - Cash flow
5. Analýza soustav ukazatelů
- pyramidové rozklady
 - predikční modely

2.2.2 Vyšší metody technické analýzy

1. matematicko-statistické metody:
 - bodové odhady, statistické cesty odlehlých cest, empirické distribuční funkce, korelační koeficienty, regresní modelování, analýza rozptylu, faktorová analýza, diskriminační analýza atd.
2. Nestatistické metody:
 - matné (fuzzy) množiny, expertní systémy, gnotická teorie neurčitých dat. (9)

2.3 Analýza absolutních ukazatelů

K hodnocení finanční situace firem se při této analýze využívá přímo údajů obsažených v účetních výkazech. Rozvaha obsahuje tzv. *stavové údaje*, to znamená údaje o stavu účtu k určitému časovému okamžiku. Naproti tomu výkaz zisku a ztrát zaznamenává hodnoty za určitý časový interval, tzv. *tokové ukazatele*. (8)

2.3.1. Analýza vývojových trendů (horizontální analýza)

Porovnává změny ukazatelů v časové řadě. Výchozí data jsou obsažena v účetních výkazech firem a ve výročních zprávách, které uvádí klíčové finanční položky za posledních 5 až 10 let. Při analýze bereme v úvahu jak změny absolutní hodnoty, tak i procentní změny jednotlivých položek výkazů, po řádcích, horizontálně.

Výpočet absolutní změny lze znázornit takto:

$$\text{změna r. 2003/ r. 2004} = \text{r. 2004} - \text{r. 2003}$$

$$\% \text{ změna r. 2003/ r. 2004} = \frac{(\text{r. 2004} - \text{r. 2003})}{\text{r. 2003}} \times 100 \quad [\text{ v \% }]$$

2.3.2 Procentní analýza (vertikální analýza)

Při vertikální analýze posuzujeme jednotlivé komponenty majetku a kapitálu, tzv. strukturu aktiv a pasiv. Ze struktury vyplývá, jaké je složení hospodářských prostředků potřebných pro výrobní a obchodní aktivity firmy a z jakých zdrojů (kapitálu) byly pořízeny.

Na schopnosti vytvářet a udržovat rovnovážný stav majetku a kapitálu závisí ekonomická stabilita firmy.

Výpočet procentuálního zastoupení lze vyjádřit takto:

$$\text{Procentní změna ukazatele} = \frac{\text{Absolutní hodnota}}{\text{Společný jmenovatel}} \times 100 \quad [\text{ v \% }]$$

2.4 Analýza rozdílových ukazatelů

K analýze a řízení finanční situace podniku slouží zejména rozdílové ukazatele, označované jako fondy finančních prostředků. Fond je chápán jako agregace (shrnutí) určitých stavových ukazatelů vyjadřující aktiva nebo pasiva, resp. jako rozdíl mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a určitých položek krátkodobých pasiv. (9)

Čistý pracovní kapitál (net working capital, ČPK)

Tento ukazatel získáváme jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. Umožňuje nám v oběžných aktivech oddělit tu část, která je financována dlouhodobým kapitálem (vlastním i cizím). Je tedy relativně volná (není zatížena nutností brzkého splacení), a můžeme ji chápat jako finanční fond, který firmě umožní přečkat

nečekanou nepříznivou situaci spojenou s vysokým výdejem peněžních prostředků. Potřebná výše ČPK závisí na délce obrátového cyklu peněz. Kromě absolutní výše tohoto fondu je pro nás velmi důležitá podrobnější analýza jeho změn za časové období. Zde sledujeme konkrétně, které položky krátkodobých aktiv a pasiv změnu zapříčinily. ČPK stejně jako jeho změny můžeme zkoumat také ze strany pasiv. Pak nás zajímá rozdíl mezi dlouhodobými zdroji financování a stálými aktivy.

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Čisté pohotové prostředky (peněžní finanční fond, ČPP)

Ke sledování okamžité likvidity se používá ČPP, které představují rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Stupeň likvidity pak také závisí na naší definici pohotových peněžních prostředků.

Vzorec k výpočtu čistých pohotových prostředků lze znázornit takto:

$$\text{Čisté pohotové prostředky} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond

Ukazatel ČPK neznamena automaticky míru likvidity. Oběžná aktiva totiž mohou obsahovat nelikvidní složky. Proto se používají také jiné fondy (jde o modifikace ČPK), které při výpočtu očišťují celková oběžná aktiva o méně likvidní položky. U čistého peněžně-pohledávkového finančního fondu vylučujeme z oběžných aktiv zásoby a nelikvidní pohledávky.

Vzorec můžeme vyjádřit následovně:

$$\text{Čisté peněžně – pohled. fin. fondy} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) - \text{krátk. závazky}$$

2.5 Analýza poměrových ukazatelů

Finanční poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Poměrové ukazatele jsou nejoblíbenější a také nejrozšířenější metodou finanční analýzy, neboť umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách firmy. (9)

Bylo jich navrženo velké množství, ale praktickým používáním se vyčlenilo 5 základních skupin, z nichž se každá váže k určitému aspektu finančního stavu podniku.

2.5.1 Ukazatelé likvidity

K tomu, aby podnik mohl dlouhodobě existovat, musí být nejen přiměřeně rentabilní, výnosný, ale musí být současně schopen uhradit své potřeby. Likvidita je nezbytnou podmínkou pro dlouhodobou existenci podniku. Střetává se však a je v přímém protikladu s rentabilitou, neboť k tomu, aby podnik byl likvidní, musí mít vázány určité prostředky v oběžných aktivech, zásobách, pohledávkách a na účtu. Tyto vázané prostředky musí být profinancovány, tj. nejen že váží kapitál v těchto krátkodobých majetkových částech, ale musí být i uhrazeny náklady s jejich profinancováním spojené. Nedostatečná platební schopnost může vést k závažným problémům, v krajním případě až k likvidaci podniku.

Nejprve bych chtěla vysvětlit základní pojmy, které se váží k likviditě:

- Solventnost – je vyjádřením schopnosti podniku hradit včas, v požadované výši a na požadovaném místě všechny splatné závazky.
- Likvidita – je vyjádřením schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky.
- Likvidnost – vyjadřuje míru obtížnosti transformace majetku na hotovostní formy.

Oběžný majetek z hlediska likvidnosti rozlišujeme na stupně:

1. nejvyšší – krátkodobý finanční majetek,
2. krátkodobé pohledávky,
3. zásoby.

Likvidita je obvykle spojována se třemi základními poměrovými ukazateli, a to:

- běžnou likviditu,
- pohotovou likviditu,
- hotovostní (peněžní, okamžitá) likvidita.

Běžná likvidita (Current Ratio)

Měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Znamená to, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost; jedná se proto o ukazatel, který je centru pozornosti všech věřitelů. Vzniká zde logická otázka, jaká je optimální velikost tohoto ukazatele? Odpověď není snadná a je velmi obtížné najít „ideální“ hodnotu. Výsledná likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Nutné je srovnání s podniky s podobným charakterem činnosti, či s průměrem za odvětví. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je obecně pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$$

Pohotová likvidita (Quick Asset Ratio, Acid Test)

Je konstruována ve snaze vyloučit nejméně likvidní část oběžných aktiv – zásoby (suroviny, materiál, polotovary, nedokončenou výrobu a hotové výrobky) z ukazatele běžné likvidity. Spíše než samotnou hodnotu ukazatele, resp. její porovnání s hodnotami v jiných podnicích je užitečné sledovat její vývoj v čase. Likviditu lze považovat za dobrou, pokud dosahuje hodnoty 1. Vyšší hodnota ukazatele bude sice příznivější z hlediska věřitelů, ale bude zároveň znamenat, že značný objem oběžných aktiv je vázán ve formě pohotových prostředků. Ty přinášejí jen malý nebo žádný úrok a snižují tak celkovou výnosnost vložených prostředků.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky}$$

Hotovostní likvidita (Cash Ratio)

Likvidita hotovostní, též nazývaná jako okamžitá nebo peněžní, vyjadřuje momentální platební schopnost podniku. Hotovostní se rozumí všechny pohotové platební prostředky včetně ekvivalentů hotovosti. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 0,2.

$$\text{Hotovostní likvidita} = \text{Peněžní prostředky} / \text{Krátkodobé závazky}$$

Ukazatele rentability někdy označované jako ukazatele výnosnosti, návratnosti, profitability ratio, jsou konstruovány jako poměr konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností (výstupu) k nějaké srovnávací základně (vstupu), která může být jak na straně aktiv, tak na straně pasiv, nebo k jiné bázi. Zobrazují pozitivní nebo naopak negativní vliv řízení aktiv, financování firmy a likvidity na rentability. Všechny ukazatele rentability mají podobnou interpretaci, neboť udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatel, nebo také poměřují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů firmy, jichž bylo užito k jeho dosažení. (3)

2.5.2 Ukazatele zadluženosti

Pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv cizí zdroje. Dnes je prakticky u velkých podniků nemyslitelné, aby podnik financoval všechna svá aktiva z kapitálu vlastního, nebo naopak jen z kapitálu cizího. Použití pouze vlastního kapitálu by totiž znamenalo snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Na druhé straně financování jen cizím kapitálem je vyloučeno, jelikož dle zákona je nutno vytvořit určitou povinnou výši vlastního kapitálu při zahájení podnikání.

Celková zadluženost (Total Debt Ratio)

Tento ukazatel představuje věřitelské riziko. Vypočte se jako podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Čím je větší podíl vlastního kapitálu, tím je větší bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů v případě likvidace. Věřitelé preferují nízký ukazatel zadluženosti, vlastníci hledají větší finanční páku, aby znásobili svoje výnosy.

$$\text{Celková zadluženost} = \text{Cizí kapitál} / \text{Celková aktiva}$$

Koeficient samofinancování (Equity Ratio)

Je doplňkem k ukazateli celkové zadluženosti. Vyjadřuje finanční nezávislost firmy. Oba ukazatele (jejich součet je roven 1) informují o finanční struktuře firmy (o skladbě kapitálu).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \text{Vlastní kapitál} / \text{Celková aktiva}$$

Úrokové krytí (Interest Coverage)

Ukazatel informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Pokud je ukazatel roven 1, znamená to, že na zaplacení úroků je třeba celého zisku a na akcionáře nezbude nic.

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{Nákladové úroky}$$

Ukazatel úrokového krytí ve své práci nevyužiji, protože firma ABC nečerpá žádný úvěr a proto jí nemohou vzniknout nákladové úroky. (10)

2.5.3 Ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity říkají kolikrát se obrátí určitý druh majetku za stanovený časový interval nebo také měří dobu obratu, tj. dobu, po kterou je majetek v určité formě vázán. Měří jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více, než je účelné, vznikají jí zbytečné náklady, a tím i nízký zisk. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by mohla získat.

Obrat aktiv (Total Assets Turnover Ratio)

Je komplexním ukazatelem měřícím efektivnost využívání celkových aktiv. Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Odhlédneme-li od odvětví nebo sektoru, ve kterém podnik pracuje, je možno říci, že obrat aktiv by měl být minimálně na úrovni hodnoty 1. Jinak je pro objektivizaci výsledků vhodné především odvětvové srovnání.(3)

$$\text{Obrat aktiv} = \text{Tržby} / \text{Aktiva celkem}$$

Obrat stálých aktiv (Fixed assets turnover)

Má význam při rozhodování o tom, zda pořídit další produkční investiční majetek. Nižší hodnota ukazatele než průměr v oboru je signálem pro výrobu, aby zvýšila využití výrobních kapacit, a pro finanční manažery, aby omezili investice firmy.

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \text{Roční tržby} / \text{Stálá aktiva}$$

Doba obratu zásob (Inventory Turnover Ratio)

Udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby (jde-li o suroviny a materiál), nebo do doby jejich prodeje (u zásob vlastní výroby).(9)

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{Zásoby} / (\text{Tržby} / 360)$$

Doba obratu pohledávek (Average Collection Period)

Měří, kolik uplyne dní, během nichž je inkaso peněz za tržby drženo v pohledávkách. Po tuto platbu musí firma čekat na inkaso plateb za své již provedené tržby za vyrobené výrobky a poskytnuté služby.(3)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{Pohledávky} / (\text{Tržby} / 360)$$

Doba obratu závazků (Creditors Payment Period)

V souvislosti s dobou inkasa tržeb je zajímavé zjistit, jaká je platební morálka firmy vůči jejím dodavatelům. Tento ukazatel udává, jak dlouho firma odkládá platbu faktur svým dodavatelům.(9)

$$\text{Doba obratu závazků} = \text{Krátkodobé závazky} / (\text{Tržby} / 360)$$

2.5.4 Ukazatele rentability

ROI – ukazatel rentability vloženého kapitálu:

Patří k nejdůležitějším ukazatelům, jimiž se hodnotí podnikatelská činnost firem. Ukazatel vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový kapitál, vložený do firmy, nezávisle na zdroji financování.

$$\text{ROI} = \text{EBIT} (= \text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}) / \text{Celková aktiva}$$

ROA – ukazatel rentability vložených aktiv (někdy nazývaná též produkční síla):

Je klíčovým měřítkem rentability. Poměří zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, zda byla financována z vlastního kapitálu nebo kapitálu věřitelů. Klíčovým je zde pohled přes majetkovou bázi a schopnost podniku ji efektivně využít:

$$\text{ROA} = \text{HV po zdanění} / \text{Celková aktiva}$$

ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu

Je jedním z klíčových ukazatelů, na který soustřeďují pozornost akcionáři, společníci a další investoři. Měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem. Základní rovnice je následující:

$$\text{ROE} = \text{HV po zdanění} / \text{Vlastní kapitál}$$

ROS – ukazatel rentability tržeb

Rentabilita tržeb tvoří jádro efektivnosti podniku. Charakterizuje zisk vztažený k tržbám. V případě, že analytik zjistí problémy u tohoto ukazatele, lze se domnívat, že budou ve všech dalších oblastech.(3)

$$\text{ROS} = \text{HV po zdanění} / \text{Tržby}$$

2.6 Ukazatelé tržní hodnoty

Popřípadě ukazatelé kapitálového trhu. Vyjadřují, jak trh (burza, investoři) hodnotí minulou činnost podniku a jeho budoucí výhled. Jsou výsledkem úrovně všech výše uvedených oblastí – likvidity, aktivity, stability, zadluženosti a rentability.

Účetní hodnota akcie	Vlastní kapitál/ Počet kmenových akcií
Čistý zisk na akcii	Čistý zisk / Počet kmenových akcií
Dividenda na akcii	Dividendy za rok / Počet kmenových akcií
Výplatní poměr	Dividenda na akcii / Zisk na akcii
Aktivační poměr	1 – Výplatní poměr
Dividendový výnos	Dividenda na akcii / Tržní cena akcie
Poměr tržní ceny akcie k zisku na akcii (P/E)	Tržní cena akcie / Čistý zisk na akcii
Ziskový výnos (E/P)	Čistý zisk na akcii / Tržní cena akcie
Poměr tržní ceny akcie k její účetní hodnotě	Tržní cena akcie / Účetní hodnota akcie
Dividendové krytí	Čistý zisk / Úhrn ročních dividend

Tabulka č. 3: Ukazatele tržní hodnoty (9)

Ukazatele tržní hodnoty pro firmu ABC nebudu analyzovat, jelikož se jedná o firmu s ručením omezeným a tedy s žádnými akciemi nedisponuje a neobchoduje.

2.7 Analýza soustav ukazatelů

Finanční analýza má k dispozici modely, které umožňují postižení celkové finanční situace firmy pomocí několika málo nebo i jediného hodnotícího koeficientu. Rozlišujeme tyto soustavy ukazatelů:

a. Soustavy hierarchicky upořádaných ukazatelů – např. Pyramidové soustavy

b. Účelové výběry ukazatelů:

1. Bonitní (diagnostické) modely – vyjadřují finanční situaci podniku pomocí hodnotících koeficientů

2. Bankrotní (predikční) modely – indikují případné ohrožení finančního zdraví firmy

Podle způsobu jejich tvorby se modely člení na:

- **Jednorozměrné modely** – transformací určitých poměrových ukazatelů na body a následným součtem se snaží najít jednoduchou charakteristiku finanční situace firmy. Získaný součet je obvykle hodnocen na základě expertních metod.
- **Vícerozměrné modely** – k výběru poměrových ukazatelů vedou složitější matematicko-statistické metody. Nejznámější modely představují Altmanova formule bankrotu, Index bonity. (9)

2.7.1 Altmanův model

Altmanova formule bankrotu, nazývaná i Z-skóre, vychází z diskriminační analýzy uskutečněné koncem 60. a v 80. letech u několika desítek zbankrotovaných a nezbankrotovaných firem. Tento index patří k nejznámějším a nejpoužívanějším. Uvádím výpočet pouze pro podniky, které nejsou veřejně obchodovatelné nebo obchodují nepravidelně.

$$Z = 0,717 \cdot X_1 + 0,847 \cdot X_2 + 3,107 \cdot X_3 + 0,420 \cdot X_4 + 0,998 \cdot X_5$$

Kde:

X_1 = pracovní kapitál/celková aktiva

X_2 = zisk po zdanění/celková aktiva

X_3 = zisk před zdaněním a úroky/celková aktiva

X_4 = tržní hodnota vlastního kapitálu/celkové dluhy

X_5 = celkové tržby/celková aktiva

Uspokojující finanční situaci hodnocené firmy indikuje hodnota ukazatele větší než 2,99. Při vypočítané hodnotě od 1,81 do 2,99 hovoříme o tzv. nevyhraněné finanční situaci (tzv. šedé zóně – grey area) a je-li hodnota Z-skóre menší než 1,81, signalizuje to velmi silné finanční problémy firmy a tehdy je třeba se zamyslet nad otázkou možného bankrotu firmy.

2.7.2 Index důvěryhodnosti „IN“

Index důvěryhodnosti IN je původním českým pokusem Inky a Ivana Neumaierových najít postup, který by umožnil odhad posouzení finančního rizika českých podniků z pohledu světových ratingových agentur. Tyto agentury své postupy hodnocení celkem pochopitelně přísně utajují, navíc při svých hodnoceních vycházejí z mezinárodních účetních standardů.

Dle názoru autorů indexu je index IN schopen využít vstupů z českých účetních výkazů a navíc zahrnout zvláštnosti současné ekonomické situace. (5)

Pomocí diskriminační analýzy autoři dospěli k rovnici **IN01** platné pro průmysl:

$$\text{IN01} = 0,13 \cdot A/CZ + 0,04 \cdot \text{EBIT}/\text{Ú} + 3,92 \cdot \text{EBIT}/A + 0,21 \cdot V\acute{Y}N/A + 0,09 \cdot OA/(KZ+KB\acute{U})$$

Kriteriální hodnoty:

- $\text{IN01} < 0,75$ podnik spěje k bankrotu (pravděpod. 86%)
- $0,75 < \text{IN01} < 1,77$ šedá zóna
- $\text{IN01} > 1,77$ podnik tvoří hodnotu (pravděpodobnost 77%)

Index IN01 má z časového hlediska nejmenší omezení a je na velmi dobré úrovni. Je však nutno zdůraznit orientační charakter bonitních a bankrotních modelů, které nejsou schopny nahradit podrobnou finanční analýzu.

Z hlediska struktury indexu IN je u průměrného podniku ve vzorku jeho hodnota dána ze 49 % ukazateli ze skupiny tvorby podnikové produkční síly, 41% její dělení a 10 % finanční stability. Jistě existují extrémní podniky. Čím je podnik lepší, tím se zvyšuje podíl dělení a čím horší, tak se zvyšuje podíl finanční stability. Aby se předešlo problémům s použitím indexů IN, které může vyvolat ukazatel EBIT/Ú v případě úroků blížících se k nule, doporučují autoři omezit velikost tohoto ukazatele hodnotou 9. Eliminuje se tím případ, kdy vliv tohoto ukazatele převáží ostatní vlivy a hodnota indexu se blíží k nekonečnu.

Při aktualizaci indexu IN 01 na datech 2004 vznikl index **IN05**. Oproti indexu IN01 nedošlo k podstatným změnám ve vahách ukazatelů. Změnili se ale hranice pro zařazení podniků.

$$IN05 = 0,13 \cdot A/CZ + 0,04 \cdot EBIT/\dot{U} + 3,97 \cdot EBIT/A + 0,21 \cdot V\dot{Y}N/A + 0,09 \cdot OA/(KZ+KB\dot{U})$$

Kriteriální hodnoty:

- $IN05 < 0,90$ podnik spěje k bankrotu - pravděpod. 97 % a 76 % nebude tvořit hodnotu.
- $0,90 < IN05 < 1,60$ šedá zóna – 50 % pravděpod. bankrotu a ze 70 % bude tvořit hodnotu
- $IN05 > 1,60$ podnik tvoří hodnotu – pravděpodob. 95 % a 92 % že nebankrotuje.

Existuje mnoho bankrotních a bonitních indexů, ale výhodou indexu IN je jeho konstrukce, tedy spojení věřitelského (hrozba bankrotu) a vlastnického pohledu (tvorba hodnoty). (18)

2.8 Analýza cash flow

Cash flow (peněžní tok) je skutečný pohyb peněžních prostředků firmy. Je východiskem pro řízení likvidity firmy, neboť:

- existuje rozdíl mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením
- vzniká časový nesoulad mezi hospodářskými operacemi vyvolávající náklady a jejich finančním zachycením
- vzniká rozdíl mezi náklady a výdaji a mezi výnosy a příjmy

Analýza cash flow je důsledně založena na příjmech a výdajích a vyjadřuje reálné toky peněz a jejich zásoby v obchodní firmě.

3 ANALÝZA PROBLÉMŮ A NÁVRH POSTUPU ŘEŠENÍ

3.1 Analýza absolutních stavových ukazatelů

3.1.2 Horizontální analýza rozvahy

Při horizontální analýze se zjišťují změny rozvahových položek v relativních či absolutních hodnotách.

	POLOŽKA	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
	Aktiva celkem	12 010	15 488	-6 830	3 309
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	1 041	-1 542	-2 147	1 048
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	152	304	58	-171
B.I.3.	Software	152	304	58	-171
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	889	-1846	-2 205	1 219
B.II.2.	Stavby	0	130	-8	-9
B.II.3.	Samostatně movité věci	575	-1 854	-2 197	1 002
B.II.6.	jiný DHM	192	0	0	0
B.II.7.	Nedokončený DHM	122	-122	0	126
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	100
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	10 825	16 924	-4 850	616
C.I.	Zásoby	67	470	-233	88
C.I.1.	Materiál	67	470	-233	88
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	-558	-520	-318	0
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	-558	-520	-318	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	3 510	15 120	3 250	-8 196
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	2 926	13 856	5 168	-9 274
C.III.4.	Pohledávky za společníky, ...	0	3	-3	0
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	-41	-2	0	0
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	63	565	-529	-204
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	565	702	-1 386	1 282
C.III.9.	Jiné pohledávky	-3	-4	0	0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	7 806	1 854	-7 549	8 724
C.IV.1.	Peníze	-132	276	86	-140
C.IV.2.	Účty v bankách	7 940	1 578	-7 635	8 864
D.I.	Časové rozlišení	144	106	167	1 645
D.I.1.	Náklady příštích období	139	111	167	1 645
D.I.3.	Příjmy příštích období	5	-5	0	0

Tabulka č. 4: Horizontální analýza rozvahy - aktiva

Aktiva

Tato analýza „trendů“ zachycuje meziroční změny ukazatelů – položek ve finančním výkazu - v časové řadě. Pokud z rozvahy a z výkazu zisku a ztrát v jednotlivých letech porovnáme stálá vs. oběžná aktiva, a tržby za prodej zboží a tržby za vlastní výroby a služby, je zcela evidentní, že firma ABC je firmou lehkou a to výrobní.

Dlouhodobý majetek společnosti by měl růst, firma tento trend dodržuje až do roku 2005. V tomto roce nastává zlom, majetek podniku klesá i nadále v roce 2006. Pokles dlouhodobého majetku byl zapříčiněn vyřazením samostatně movitých věcí o 2 197 Kč, což je o 67%. V následujícím roce již ale firma majetek pořizuje, zejména pořizuje stroje.

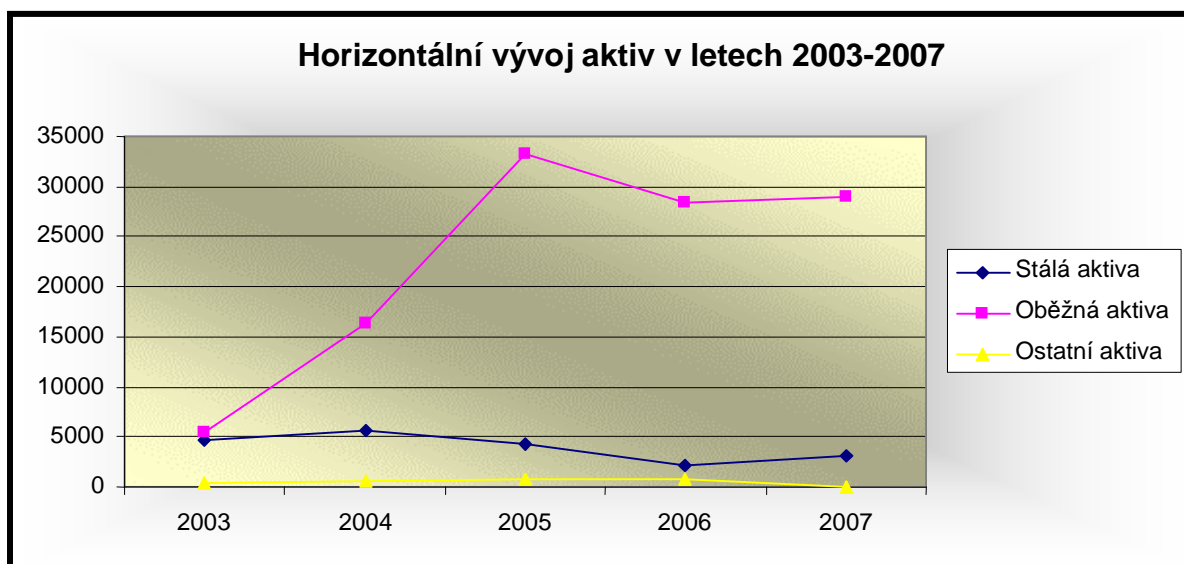
Oběžná aktiva skokovitě rostou z roku 2003 až do roku 2005. Tento vzrůst bych odůvodnila rostoucím krátkodobým finančním majetkem, resp. růstem na položce účty v bankách a také růstem položky pohledávky z obchodních vztahů, kde je důležité zmínit, že celých 1 262 Kč tvoří pohledávky po lhůtě splatnosti. Další změnou je růst dohadných účtů aktivních - může být zapříčiněno pohledávka za pojištění, výnosové úroky, které nebyly zahrnuty do bankovního vyúčtování za běžné účetní období. Společnost nemá dlouhodobé **pohledávky** se splatností delší než 5 let. Obvyklá doba splatnosti krátkodobých pohledávek činí 14 dnů.

Roky	2003	2004	2005	2006	2007
zálohy po dobu trvání smlouvy	86	86	90	90	90

Tabulka č. 5: Pohledávky dlouhodobé v tis. Kč

Roky	2003	2004	2005	2006	2007
Celkem	153	1 262	13 243	1 262	3 387
z toho víc jak 180 dnů	2	2	35	45	50

Tabulka č. 6: Pohledávky krátkodobé po lhůtě splatnosti v tis. Kč



Graf č. 1: Horizontální vývoj aktiv

Firma v minulých letech pořídila tyto investice, které jsem shrnula v následující tabulce:

Investice

Foliování strojů:	Hugo Beck Super 400 K/5	4.552.280 Kč
Skládací stroje:	Pitney Bows DF 500	115.000 Kč
Obálovací stroj:	Pitney Bows DI 400	4.908.000 Kč
	Bell Howell – Sprinter	3.800.000 Kč
	Bell Howell – Jumbo	1.350.000 Kč
Tiskárny:	HP 9000 (4ks)	280.000 Kč
	Konica	902.000 Kč
	Ole Vario Stream 6100	1.500.000 Kč
	Ole Page Stream 350	3.000.000 Kč

Tabulka č. 7: Investice

3.1.2 Horizontální analýza – pasiva

	POLOŽKA	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
	Pasiva celkem	12 010	15 488	-6 830	3 309
A.	Vlastní kapitál	3 689	5 799	2 751	4 989
A.I.	Základní kapitál	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	0	0	0
A.III.1.	Zákonný rezervní fond	0	0	0	0
A.IV.	VH minulých let	3 990	1 408	426	4 176
A.IV.1.	Nerozdělení zisk min. let	3 990	1 408	426	4 176
A.V.	VH běžného účetního období	-301	4 391	2 325	813
B.	Cizí zdroje	8 321	9 689	-9 581	-1 950
B.III.	Krátkodobé závazky	8 321	9 689	-9 581	-1 950
B.III.1.	Závazky z obch. vztahů	6 949	8 391	-9 444	149
B.III.4.	Závazky ke společníkům,...	65	66	-30	-83
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	172	424	-123	292
B.III.6.	Závazky ze SZ a ZP	144	204	-37	114
B.III.7.	Stát - daňové závazky	1 176	359	294	-2 211
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	52	297	-220	4
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	-237	297	-220	39
B.III.11.	Jiné závazky	0	-1	-5	16
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0

Tabulka č. 8: Horizontální analýza rozvahy - pasiv

Pasiva

V horizontálním vývoji pasiv nás zajímá zejména struktura vlastního a cizího kapitálu, tedy i zadlužení společnosti.

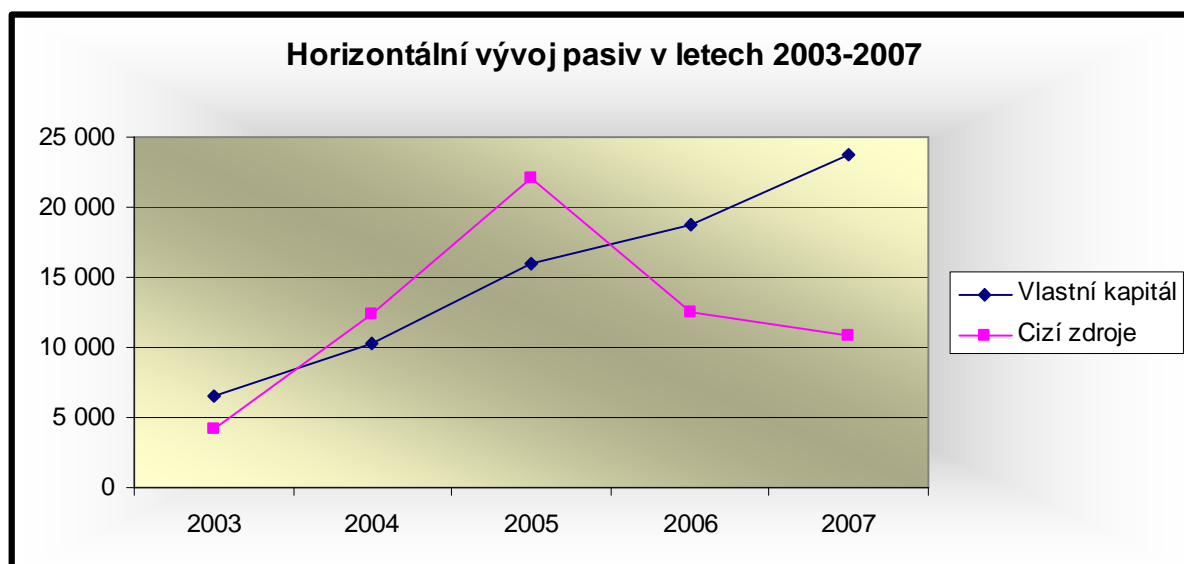
Co se týče **vlastního kapitálu**, tak základní kapitál, jakožto i rezervní fondy a zákonný rezervní fond je po celých 5 let stejný. Navýšení vlastního kapitálu je zapříčiněno pouze konstantním růstem výsledku hospodaření z minulých let a nerozděleným ziskem z minulých let. Z grafu je patrné, že vyjma let 2004-2005 firma obchoduje spíše s interními zdroji, než-li s extrémními.

Ve struktuře **cizího kapitálu** firma v žádném vykazovaném roce nečerpá bankový úvěr, proto mohu konstatovat, že cizí kapitál je tvořen ve velké míře pouze závazky a to z obchodních vztahů a také vůči státu (což může být neuhrazená daň z příjmu).

Společnost nemá k rozvahovému dni splatné **závazky** k institucím sociálního zabezpečení, zdravotního pojištění a k finančnímu úřadu. Její majetek není zatížen zástavním právem nebo věcným břemenem. Společnost má pouze krátkodobé závazky. Obvyklá doba splatnosti závazků je 14 dnů.

Roky	2003	2004	2005	2006	2007
Celkem	17	4 554	5 974	3 759	1 795
z toho víc jak 180 dnů	1	1	12	0	0

Tabulka č. 9: Závazky krátkodobé po lhůtě splatnosti v tis. Kč



Graf č. 2: Horizontální vývoj pasiv

3.1.3 Horizontální analýza – výkaz zisku a ztrát

	POLOŽKA	2003	2004	2005	2006	2007
I.	Tržby za prodej zboží	0	13	0	0	0
A.	Náklady na prodané zboží	0	10	0	0	0
	Obchodní marže	0	3	0	0	0
II.	Výkony	65 132	79 003	116 479	80 627	83 463
II.1	Tržby za vlastní výrobky	65 132	79 003	116 479	80 627	83 463
B.	Výkonová spotřeba	47 714	59 139	84 457	46 142	45 263
B.1	Spotřeba materiálu a energie	19 584	21 941	30 263	21 506	24 300

B.2	Služby	28 130	37 198	54 194	24 636	20 963
+	Přidaná hodnota	17 418	19 867	32 022	34 485	38 200
C.	Osobní náklady	7 512	8 963	13 454	15 670	19 135
C.1	Mzdové náklady	5 588	6 568	10 201	11 765	14 480
C.3	Náklady na SPZP	1 724	2 160	3 067	3 678	4 365
C.4	Sociální náklady	200	235	186	227	290
D.	Daně a poplatky	40	30	30	33	73
E.	Odpisy DHM a DNM	2 376	3 469	5 178	2 690	1 946
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	426	218	124	0	230
III.1.	Tržby z prodeje majetku	414	215	0	0	223
III.3.	Tržby z prodeje majetku	12	3	124	0	7
F.	ZC prodaného DM a materiálu	0	121	0	0	0
F.1.	ZC prodaného DM	0	121	0	0	0
F.2.	Prodaný materiál	0	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv	-8	0	6	16	15
IV.	Ostatní provozní výnosy	70	100	105	350	108
H.	Ostatní provozní náklady	176	136	214	387	277
*	Provozní VH	7 818	7 466	13 369	16 039	17 092
X.	Výnosové úroky	14	9	18	5	3
N.	Nákladové úroky	0	2	16	3	0
XII.	Ostatní finanční výnosy	3	0	0	0	0
P.	Ostatní finanční náklady	30	87	60	75	56
*	Finanční VH	-13	-80	-58	-73	-53
S.	Daň z příjmu za běžnou činnost - splatná	2 106	1 988	3 522	3 852	4 112
**	VH za běžnou činnost	5 699	5 398	9 789	12 114	12 927
***	VH za účetní období	5 699	5 398	9 789	12 114	12 927
****	VH před zdaněním	7 805	7 386	15 966	15 966	17 039

Tabulka č. 10: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Produktivita z přidané hodnoty znamená, kolik nám, jakožto firmě, 1 zaměstnanec vydělá. Prioritou je, aby nám přidaná hodnota rostla, je to pro firmu pozitivní.

Přidaná hodnota by měla růst, i když tržby stagnují. Vývoj tržeb za vlastní výroby úměrně kopíruje vývoj přidané hodnoty, tedy roste do roku 2005, pak klesne a zase vzroste.

Je dobré, aby firmě **mzdové náklady** rostly, zároveň s přidanou hodnotou, aby si firma zachovala vysokou produktivitu, pokud firmě mzdové náklady rostou a přidaná hodnota

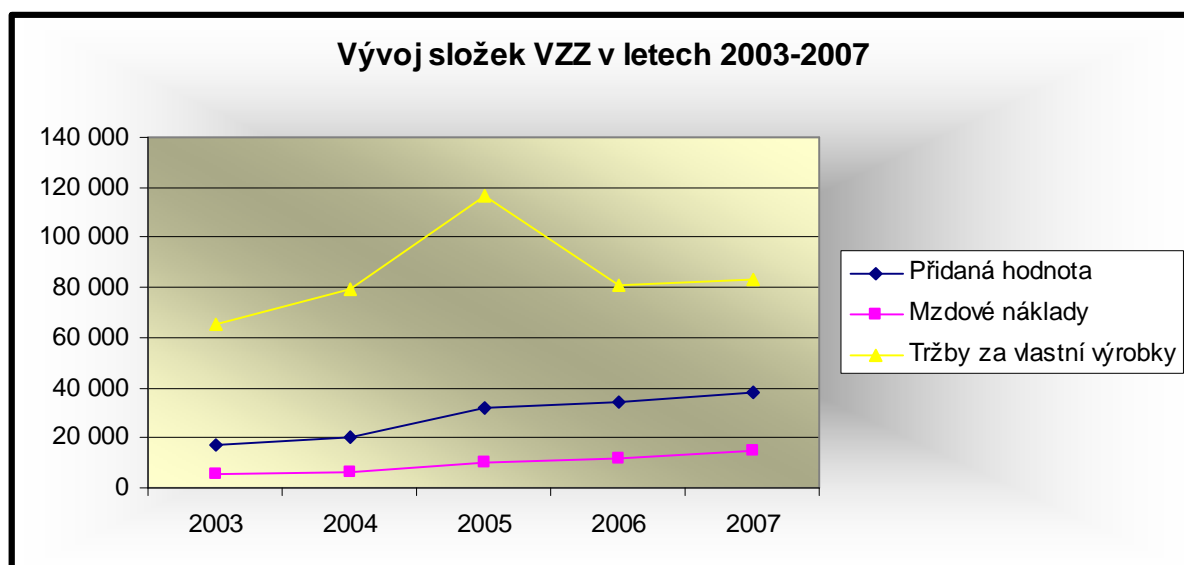
klesá, tak je firma neproduktivní a zaměstnancům vyplácí vyšší mzdy, než by bylo optimální a žádoucí. Firma ABC jedná hospodárně a je vysoce produktivní.

Tržby firmě rostou až do roku 2005, kdy dosáhly maximální hodnoty. V tento rok i firma vyplácí největší průměrné mzdy za sledované období. V dalším roce tržby klesly, je to zapříčiněno poklesem cen, podílu na trhu nebo omezením výroby (pokles materiálu).

V tabulce vidíme, že firma má nižší **pohledávky**, než-li tržby, což o firmě vypovídá, že nemá problémy s odbytem a obchoduje se solventními zákazníky, kteří plní své závazky, i když bych měla zmínit dlouhou dobu vymáhání pohledávek a to řádově až kolem 180 dnů.

Provozní hospodářský výsledek by měl být kladný a co nejvyšší.

Finanční hospodářský výsledek bývá většinou záporný, protože nákladové úroky převyšují výnosové, i když ve firmě ABC spíše převažují ostatní finanční náklady (do této položky patří zejm. bankovní výlohy, ale protože firma nevyužívá bankovních půjček, eviduje zde firma zejména pojistné) nad ostatními finančními výnosy.



Graf č. 3: Vývoj složek výkazu zisku a ztrát

Produktivita z přidané hodnoty: Přidaná hodnota/Počet zaměstnanců

PRODUKTIVITA	2003	2004	2005	2006	2007
Přidaná hodnota	17 418	19 867	32 022	34 485	38 200
Počet zaměstnanců	13	17	20	24	32
Produktivita z PH	1340	1167	1601	1437	1194

Tabulka č. 11: Produktivita z přidané hodnoty

Ve firmě pracuje v roce 2007 32 stálých zaměstnanců, i když firma najímá během dní, které jsou náročnější na větší zakázky od prvotřídních klientů spousty externistů, eviduje okolo 100 brigádníků.

Průměrná mzda na z-ce (tis.)	2003	2004
za rok	578	527
za měsíc	48	44

Tabulka č. 12: Průměrná mzda na zaměstnance

Odpisy – Způsob odpisování dlouhodobého majetku

Hmotný dlouhodobý majetek nad 40 000 Kč se měsíčně odepisuje do nákladů, doba odepisování tohoto majetku byla stanovena podle zákona číslo 586/1992 Sb. O daních z příjmů.

Dlouhodobý hmotný majetek do 40 000 Kč se při pořízení účtuje přímo do nákladů a dále se vede v operativní evidenci. Pořizovací cena dlouhodobého majetku v operativní evidenci činí 3 444 tisíc Kč.

Dlouhodobý nehmotný majetek, jehož výše je nižší než 60 000 Kč je účtován při pořízení přímo do nákladů, majetek nad 60 000 Kč se odepisuje podle § 32a, zák. číslo 586/1992 Sb. o daních z příjmů.

Cash flow představuje pohyb financí, evidujeme stav na počátku a na konci účetního období. Jedná se tedy o změnu, ne o absolutní hodnotu. Existují dva výpočty Cash flow – přímá a nepřímá. Firma ABC mi odmítla vydat jejich Cash flow, proto jsem byla nucena jej vypočítat sama a to metodou nepřímou.

Výpočty jsem zaznamenala do následující tabulky:

	2003	2004	2005	2006	2007
CF provozní	7 855	13 745	8 486	-3 464	15 799
CF investiční	-7 640	-5 939	-6 632	-4 085	-7 075
CF finanční	0	0	0	0	0
CF celkem	215	7 806	1 867	-7 549	8 724

Tabulka č. 13: Cash flow

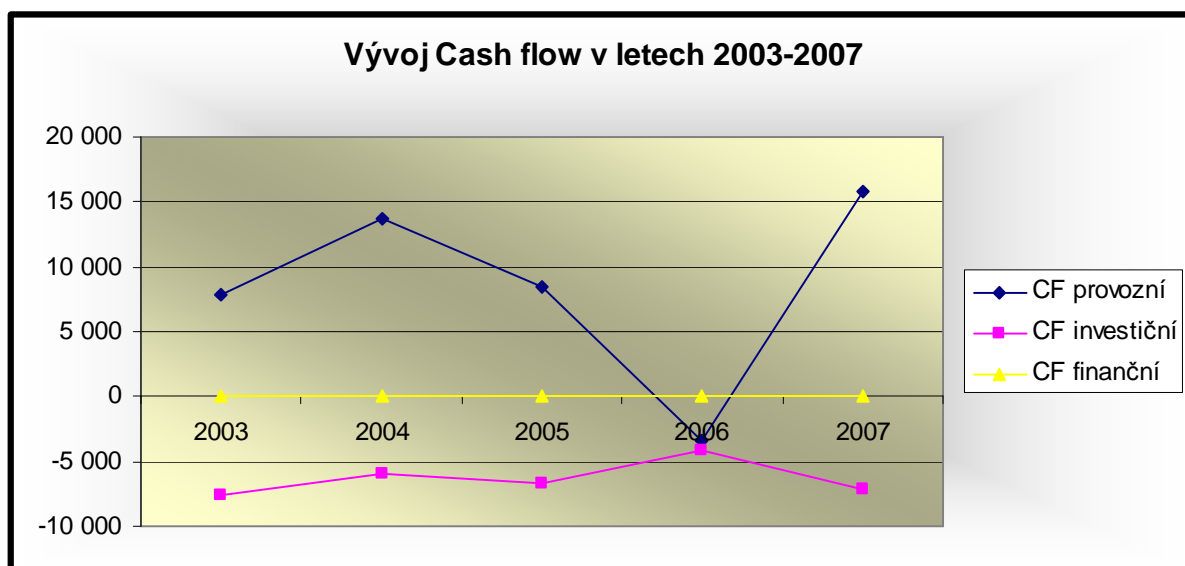
Cash flow z provozní činnosti je z hlavní činnosti firmy, a měla by být co největší, jak vidíme, v roce 2006 firma vykazuje záporné údaje.

Cash flow z investiční činnosti je ve všech letech záporné, což znamená, že firma investuje do svého rozvoje. Pro firmu je to pozitivní.

Cash flow z finanční činnosti firma nevykazuje, protože nevyužívá žádných bankovních úvěrů, ani zde nemůžeme najít peněžní dary, dotace, dividendy, atd.

Firma ABC může zvýšit svůj cash flow např.:

- Přesvědčením zákazníků, aby platili za výrobky či služby dříve, např. různými slevami z cen
- Prodat pohledávky speciálním faktoringovým firmám
- Dodavatelům platit později
- Snížit režijní náklady
- Omezit zásoby
- Pokusit se zvýšit ceny výrobků a služeb



Graf č. 4: Cash flow

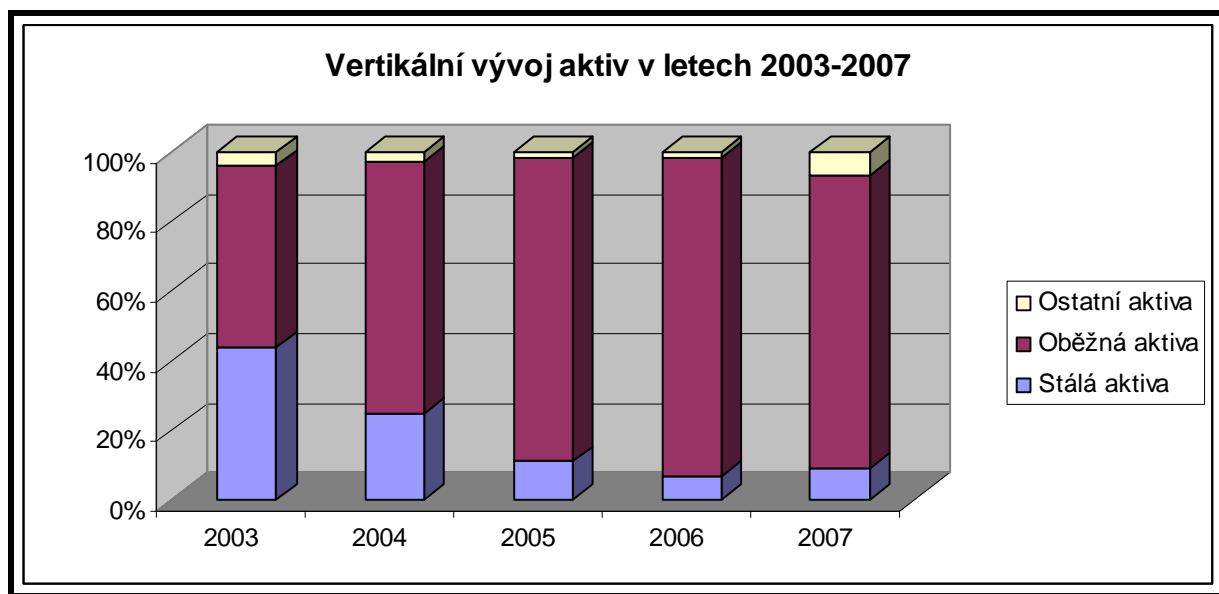
3.1.4 Vertikální analýzy rozvahy – aktiva

	POLOŽKA	údaje v procentech				
		2003	2004	2005	2006	2007
	Aktiva celkem	100	100	100	100	100
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	44	25	11	7	9
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	1	1	2	1
B.I.3.	Software	0	1	1	2	1
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	44	25	1	5	8
B.II.2.	Stavby	0	0	0,3	0,4	0,3
B.II.3.	Samostatně movité věci	43	23	9	3	6
B.II.6.	jiný DHM	1	1	1	1	1
B.II.7.	Nedokončený DHM	0	1	0	0	0,3
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	0	0,3
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	52	72	87	91	84
C.I.	Zásoby	0,1	0,3	1	1	1
C.I.1.	Materiál	0,1	0,3	1	1	1
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	14	4	1	0,3	0,3
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	14	4	1	0,3	0,3
C.III.	Krátkodobé pohledávky	14	22	53	75	44
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	5	15	45	72	38
C.III.4.	Pohledávky za společníky, ...	0	0	0,1	0	0
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	0,1	0,1	0	0	0
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	3	2	2	1	1
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	5	5	5	1	5
C.III.9.	Jiné pohledávky	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	24	46	32	15	39
C.IV.1.	Peníze	1	0,1	1	1	1
C.IV.2.	Účty v bankách	23	46	31	14	38
D.I.	Časové rozlišení	4	3	2	3	7
D.I.1.	Náklady příštích období	4	3	2	3	7
D.I.3.	Příjmy příštích období	0	0,1	0	0	0

Tabulka č. 14: Vertikální analýza rozvahy – aktiva

V roce 2003 v majetku podniku byl téměř rovnocenný poměr mezi stálými aktivy a oběžnými aktivy. Každý další rok se ale tento poměr měnil a to ku prospěchu oběžných aktiv.

Od roku 2004 tedy nastává růst poměru oběžných aktiv ze 72% a zvyšuje se až do roku 2006. V roce 2006 dokonce oběžná aktiva dosáhla výše 91%. Předpokládám, že tento trend bude firma dodržovat i nadále. Nezanedbatelnou položkou v rozvaze aktiv je i krátkodobý finanční majetek, resp. účty v bankách. Pohybují se v rozmezí 20 až 40%. A také krátkodobé pohledávky, kde největší část zaobírají pohledávky z obchodních vztahů, které dosahovaly v roce 2007 svého maxima a to 72%, o rok později se již snížily na hodnotu 38%.



Graf č. 5: Vertikální analýza rozvahy – aktiva

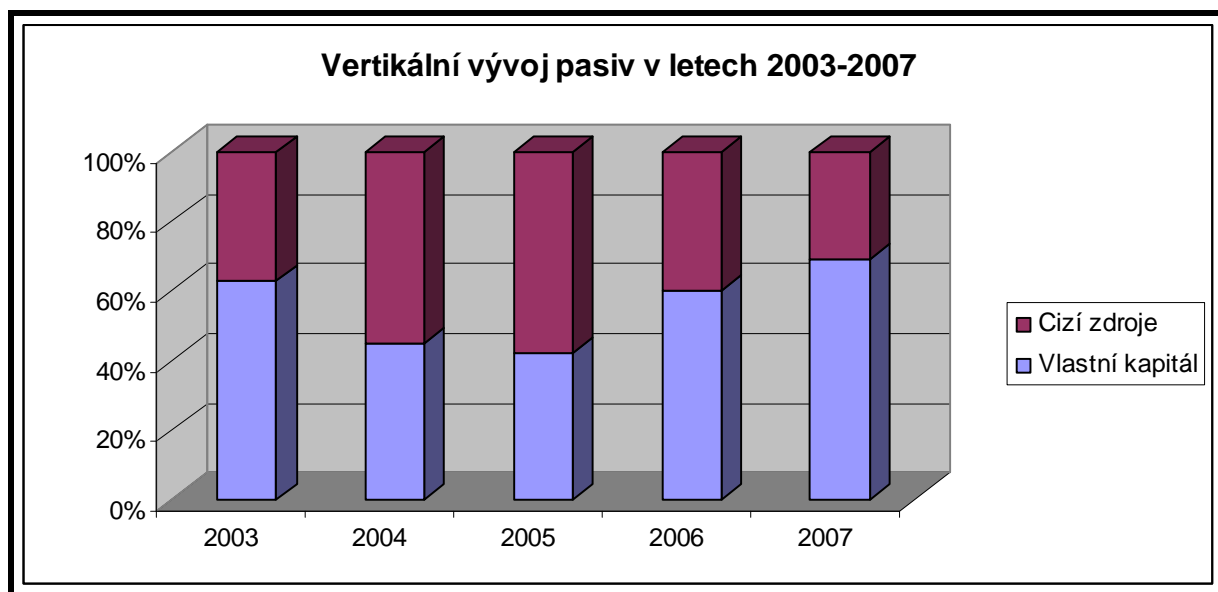
3.1.5 Vertikální analýza rozvahy – pasiva

	POLOŽKA	2003	2004	2005	2006	2007
	Pasiva celkem	100	100	100	100	100
A.	Vlastní kapitál	63	45	42	60	69
A.I.	Základní kapitál	7	3	2	2	2
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	1	0,3	0,2	0,2	0,2
A.III.1.	Zákonný rezervní fond	1	0,3	0,2	0,2	0,2
A.IV.	VH minulých let	0	18	14	19	29
A.IV.1.	Nerozdělení zisk min. let	0	18	14	19	29
A.V.	VH běžného účetního období	54	24	26	39	37
B.	Cizí zdroje	39	55	58	40	31
B.III.	Krátkodobé závazky	39	55	58	40	31
B.III.1.	Závazky z obch. vztahů	16	38	45	24	22
B.III.4.	Závazky ke společníkům,...	1	1	1	1	0,3
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	1	1	2	2	3

B.III.6.	Závazky ze SZ a ZP	1	1	1	1	2
B.III.7.	Stát - daňové závazky	15	12	8	11	4
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	1	1	0,2	0,2	0,2
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	3	0,3	1	0,4	1
B.III.11.	Jiné závazky	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0

Tabulka č. 15: Vertikální analýza rozvahy - pasiva

Na začátku sledovaného období v roce 2003 a v posledních dvou letech sledovaného období je patrné, že firma financuje své aktivity převážně z vlastních zdrojů, což je pro firmu velmi pozitivní a měla by se snažit tento trend dodržovat i v budoucím období. V letech 2004-2005 měla firma vysoké krátkodobé závazky z obchodních vztahů, což se negativně projevilo v kapitálové struktuře firmy a proto se zvýšila položka cizí zdroje. V dalších letech se tento závazek již snižuje.



Graf č. 6: Vertikální analýza rozvahy – pasiva

3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

K analýze a řízení finanční situace firmy slouží rozdílové ukazatele označované jako fondy finančních prostředků.

ROZDÍLOVÉ UKAZATELE	2003	2004	2005	2006	2007
ČPK	1 395	3 899	11 134	15 865	18 161
ČPPF	1 388	3 825	10 590	15 554	17 762
ČPP	-1 571	-2 086	-9 921	-7 889	2 515

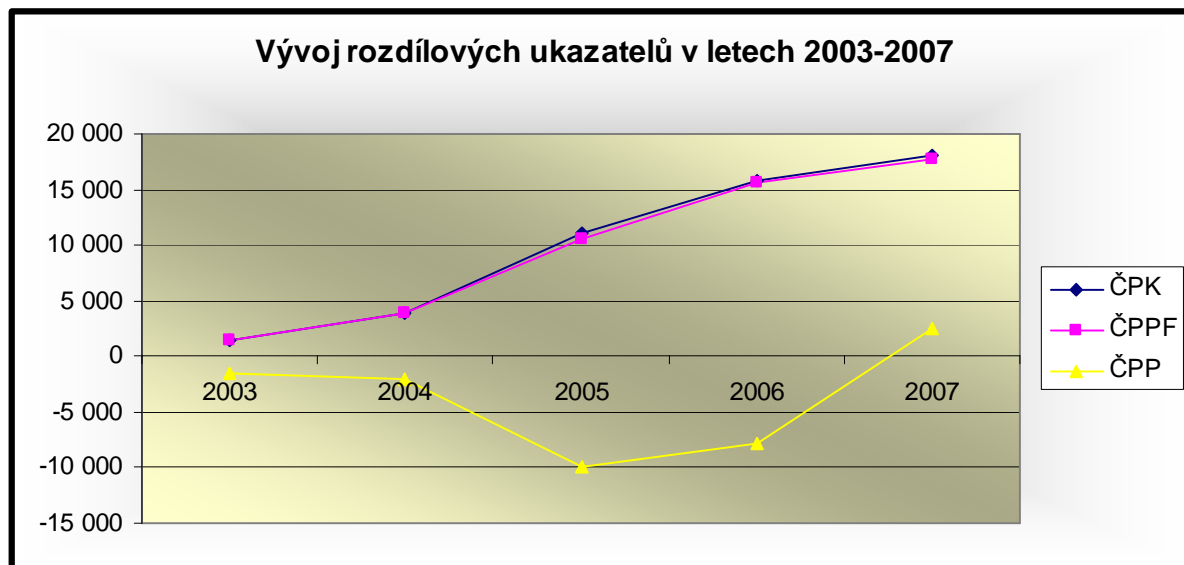
Čistý pracovní kapitál představuje tzv. finanční polštář pro budoucí finanční výdaje. Velikost tohoto polštáře závisí na obratnosti krátkodobých aktiv firmy, ale i na vnějších okolnostech, jako jsou např. konkurence, stabilita trhu, daňová legislativa, celní předpisy apod. Věřitelům ukazuje, do jaké míry firma dosahuje svých závazků. Je nejčastěji užívaným ukazatelem vypočítaným jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. Ty mohou být vymezeny od splatnosti 1 rok až po splatnost 3 měsíční, což umožňuje oddělit výstižněji v oběžných aktivech tu část finančních prostředků, která je určena na brzkou úhradu krátkodobých dluhů (závazků), od té části, která je relativně volná, a kterou chápeme jako určitý finanční fond. Pro finančního manažera představuje tento fond součást oběžného majetku, financovanou dlouhodobým kapitálem, čili je částí dlouhodobého kapitálu vázaného v oběžním majetku. Z tabulky je zřejmé, že firma dosahuje každých rok kladných hodnot, dokonce se hodnoty každý rok navyšují. Krátkodobé závazky úměrně rostou s oběžnými aktivy. I když tyto údaje vyšly kladně, z následující tabulky je zřejmé, že pohotové peněžní prostředky nestačí plně krýt krátkodobé závazky.

Čistý peněžně - pohledávkový finanční fond - představuje střední cestu mezi čistým pracovním kapitálem a čistými pohotovými prostředky. Při výpočtu se vylučují z oběžných aktiv zásoby nebo i nelikvidní pohledávky a od takto upravených aktiv se odečtou krátkodobé závazky. Většina firem má Čistý peněžně pohledávkový fond záporný, neboť více hospodaří s cizím kapitálem. U této firmy je tomu naopak. Hodnoty jsou kladné, protože firma více zahrnuje do svého obchodního portfolia vlastní kapitál, tím pádem se stává rentabilnější a likvidnější. Jedinou velkou položkou v cizím kapitálu firma uvádí závazky, nikoliv bankovní úvěr či jiné výpomoci.

Firma vykazuje malé zásoby a proto vychází téměř obdobně čistý pracovní kapitál a čistý peněžně pohledávkový fond, neboť rozdíl mezi těmito ukazateli je právě u ČPPF v odečtu zásob od oběžných aktiv.

Čisté pohotové prostředky - tento ukazatel vypovídá o okamžité likviditě splatných krátkodobých závazků. Čistý pracovní kapitál zahrnuje položky málo likvidní (nedobytné pohledávky, pohledávky na delší obchodní úvěr, ...). To může vést k tomu, že čistý pracovní

kapitál roste, ale likvidita může klesat. Až v roce 2007 má firma čisté pohotové prostředky kladný, v ostatních letech vykazuje záporné výsledky. Firma nestačí platit své závazky.



Graf č. 7: Analýza rozdílových ukazatelů

3.3 Analýza poměrových ukazatelů

3.3.1 Analýza likvidity

Likvidita představuje pro firmu dostát svým závazkům, je podmínkou solventnosti, laicky řečeno, likvidita udává schopnost firmy přeměnit veškeré závazky na hotovost.

LIKVIDITA	2003	2004	2005	2006	2007
Okamžitá likvidita	0,62	0,83	0,55	0,37	1,23
Pohotová likvidita	1,34	1,31	1,48	2,24	2,64
Běžná likvidita	1,34	1,31	1,5	2,27	2,67

Tabulka č. 17: Ukazatelé likvidity

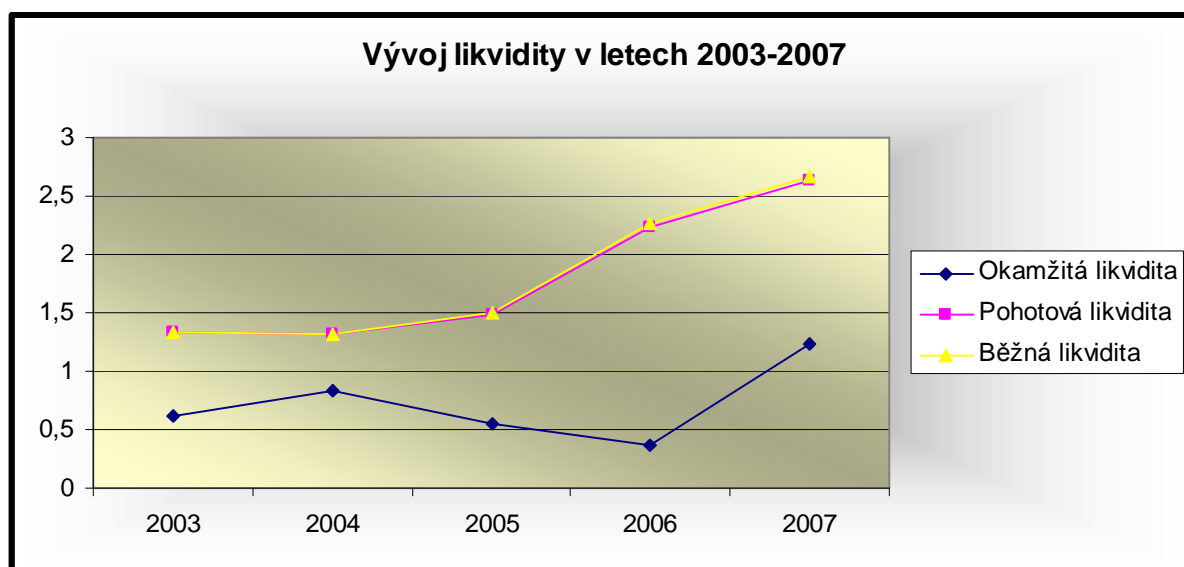
Co se týče **okamžité likvidity**, firma výrazně překračuje horní hranici doporučených hodnot, která činí 0,5, což z ní dělá velice lukrativní společnost se solventním zázemím a je tedy schopna přeměnit závazky na hotovost.

U **pohotové likvidity** firma v roce 2003 - 2005 eviduje hodnoty vyšší než 1, což je dobré, protože firma nemá zbytečně moc prostředků v zásobách a tím pádem ji nehrozí ztráta,

dokonce v roce 2007 dosahuje dvojnásobku, což je pro firmu velice pozitivní. Firma totiž nevyužívá žádné bankovní úvěry a většinu kapitálu tvoří vlastní zdroje, zejm. nerozdělený HV min. let.

Běžná likvidita znamená, kolikrát by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby v daný okamžik musel veškerá svá oběžná aktiva přeměnit na hotovost. Za přijatelnou hodnotu se považují hodnoty v intervalu 1,2 – 2,5. Při pohledu do tabulky je zřejmé, že firma skoro vždy spadá do vymezených, doporučených hodnot a lze ji tedy označit za likvidní společnost.

Jelikož jsou hodnoty zásob v rozvaze velice malé, vychází firmě podobné hodnoty u běžné a pohotové likvidity.



Graf č. 8: Ukazatelé likvidity

3.3.2 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatel zadluženosti je v podstatě vztahem mezi cizími zdroji na jedné straně a vlastními zdroji na straně druhé. Čím je firma zadluženější, tím je tzv. finanční páka (a tudíž i ukazatel) vyšší. Ale příliš velká hodnota ukazatele může snadno přivést podnik do finančních problémů. Určitá výše zadlužení je však pro firmu užitečná. Naproti tomu příliš velká páka zvyšuje finanční riziko akcionářů, společníků či vkladatelů, protože podnik je příliš zatížen splácením úroků, případně i dluhů, a snadno se dostane do nepříznivé finanční situace, z níž vede cesta přes další půjčky. Kruh se stahuje, protože získání nové půjčky v podmínkách finanční nestability je obtížné.

Zadluženost sama o sobě ale není pouze negativní charakteristikou podniku. Ve zdravém, finančně stabilním podniku může její růst přispívat k celkové rentabilitě a tím i k tržní hodnotě podniku. Neexistuje ani přímá souvislost mezi zadlužeností a insolventností: vyšší zadluženost nemusí vždy přivádět podnik do finančních potíží. A také naopak: do platebních potíží se mohou dostávat i podniky s poměrně nízkým stupněm zadluženosti, nemají-li dostatek likvidních prostředků.

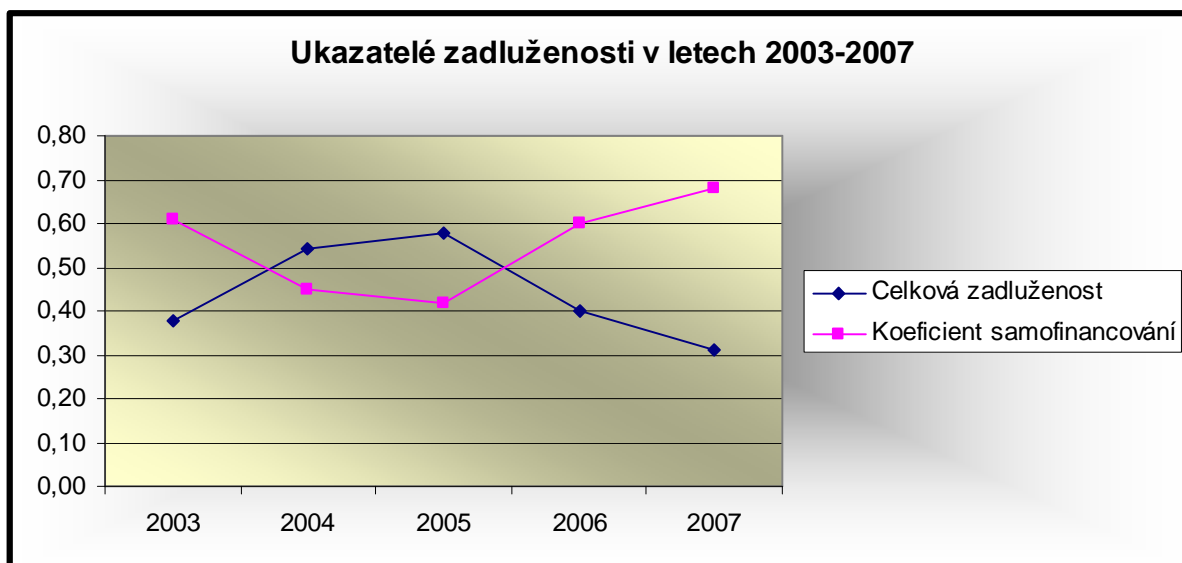
ZADLUŽENOST	2003	2004	2005	2006	2007
Celková zadluženost	0,38	0,54	0,58	0,40	0,31
Koeficient samofinancování	0,61	0,45	0,42	0,60	0,68
Úrokové krytí	0	3733	835,56	5346	0

Tabulka č. 18: Ukazatelé zadluženosti

Hodnota ukazatele : do 30%.....nízká zadluženost
30-50%.....průměrná zadluženost
50-70%.....vysoká zadluženost
nad 70%.....riziková zadluženost

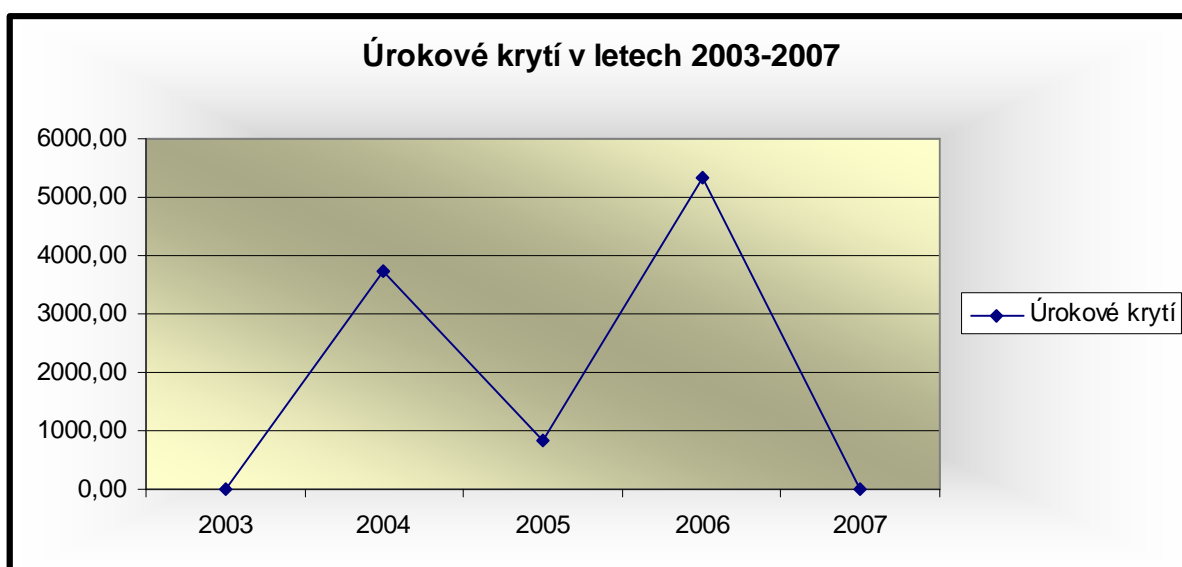
Díky nevyužívání bankovního úvěru, nýbrž zapojování do podniku prostředky z interních zdrojů, se firma pohybuje v rozmezí průměrné zadluženosti a tento trend i nadále dodržuje. Standartní hodnoty **celkové zadluženosti** se pohybují mezi 30 až 60%. Pozitivní je, že hodnoty se od roku 2005 snižují a snižuje se tedy i finanční závislost firmy. Tento trend je dlouhodobou strategií firmy ABC, o který usiluje management společnosti a ačkoliv firma ví, že cizí kapitál je levnější než vlastní, primárním zájmem firmy je financovat své potřeby především z vlastních, interních zdrojů.

Koeficient samofinancování vyjadřuje finanční nezávislost firmy. Když sečteme celkovou zadluženost a koeficient samofinancování, mělo by nám vyjít číslo 1, ne větší. Koeficient samofinancování může být i záporný, což by bylo zapříčiněno ztrátou z minulých let, to ale avizuje budoucí krach, kdyby i nadále byl měl tento ukazatel zápornou hodnotu.



Graf č. 9: Ukazatelé zadluženosti

Úrokové krytí znamená, kolikrát převyšuje zisk placené úroky, do jaké míry jsou úroky kryty celkově vyprodukovaným ziskem. Standartní hodnoty se pohybují okolo hodnoty 3, ale u fungujících podniků považují američtí analytici hodnoty 6 – 8 za bezproblémové. Nezbytné pro výpočet je položka nákladových úroků, které představují platební povinnost z titulu úroků vůči bankám, dodavatelům, atd. Firma ABC v žádném sledovaném roce nečerpá úvěr od žádné banky, proto jediné vzniklé nákladové úroky jsou úroky vůči dodavatelům.



Graf č. 10: Úrokové krytí

3.3.3 Ukazatelé využití aktiv

Tyto ukazatele měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Jestliže jich má firma více, než je účelné, vznikají ji nadbytečné náklady, které snižují zisk. Má-li jich podnik nedostatek, hrozí riziko, že se v budoucnu bude zříkat potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí a tím přijde o ušlý zisk.

VYUŽITÍ AKTIV	2003	2004	2005	2006	2007
Obrat celkových aktiv	6,13	3,49	3,06	2,58	2,41
Obrat stálých aktiv	13,88	13,78	27,79	39,43	26,98
Doba obratu zásob	0,04	0,34	1,68	1,39	1,72
Doba obratu krátkodobých pohledávek z obchodního styku	8,1	22,6	62,1	104,3	65,2
Doba obratu krátkodobých závazků z obchodního styku	22,6	56,5	68,3	56	46,7

Tabulka č. 19: Ukazatelé využití aktiv

Obrat celkových aktiv znamená, kolikrát se firmě aktiva obrátí. Vidíme, že v roce 2003 firma převyšuje horní doporučenou hranici téměř 2x a to avizuje, že má firma nedostatek aktiv, v budoucnu se bude muset zříkat potencionálně výnosových aktiv a bude přicházet o výnosy. Pozitivní je, že hodnoty klesají a již v roce 2005 se firma nachází v doporučených hodnotách a tento trend dodržuje.

Obrat stálých aktiv měří, jak využíváme stálá aktiva, jako jsou budovy, stroje a zařízení. Díky tomuto ukazateli se rozhodujeme o pořízení majetku či jiných aktiv. Je nutné sledovat oborové průměry, ale obecně platí, čím víc, tím líp. Tento ukazatel má až na rok 2007 rostoucí tendenci. Požadované hodnoty by měly být vyšší, než u ukazatele využití celkových aktiv, což firma ABC splňuje.

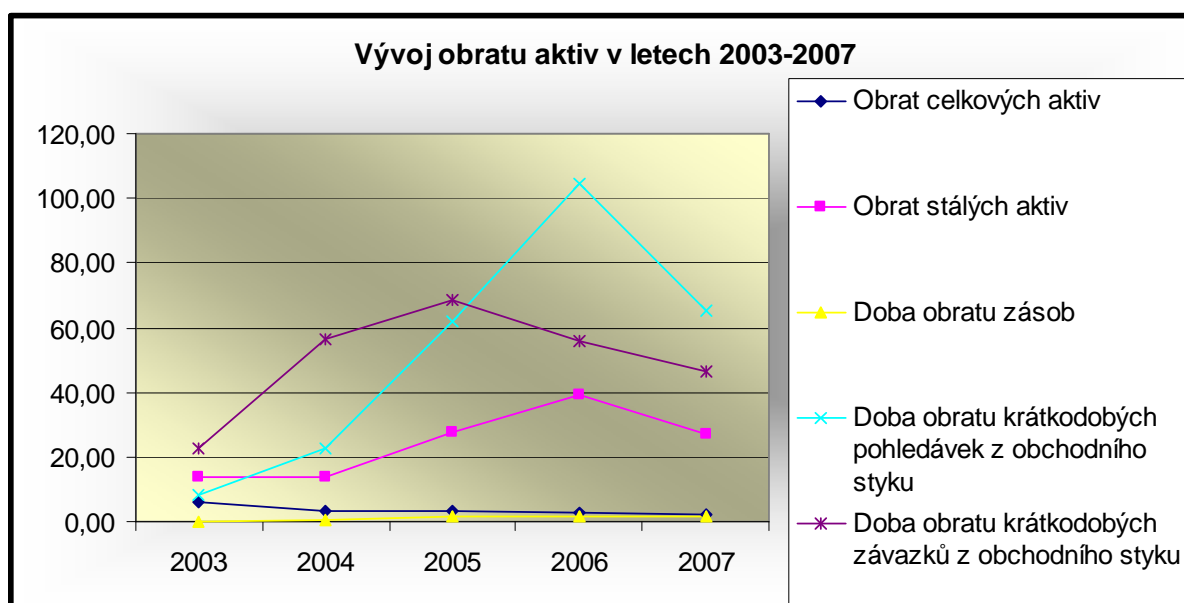
Doba obratu zásob nám udává průměrný počet dnů do prodeje zásob nebo do její spotřeby. Zde platí, čím méně, tím líp. Z tabulky vidíme, že zásoby na firmě zůstávají den, dva a okamžitě se zpracují a expedují ke konečnému spotřebiteli.

Doba obratu krátkodobých pohledávek z obchodního styku představuje průměrný počet dnů, během kterých je inkaso na každodenní tržby zadržováno v pohledávkách. Podnik

by se měl snažit, aby doba obratu pohledávek byla co nejnižší. Optimální je cca 30 dnů. Z vypočtené tabulky je patrné, že v letech 2003-2004 firma má dobré výsledky, ale už v roce 2006 dosahuje vysokých hodnot a to dokonce celých 100 dnů. Tyto výpočty vypovídají o velmi malé platební morálce dodavatelů. Pozitivní ale je, že již v následujícím roce se firmě podařilo snížit tuto dobu téměř na polovinu tedy na 57 dnů.

Doba obratu krátkodobých závazků z obchodního styku vyjadřuje, kolik dnů v průměru uběhne mezi nákupem zboží, materiálu či služeb a úhradou částky dodavatelům. V praxi řízení finančních prostředků firmy by neměl ukazatel DOP výrazně převyšovat hodnoty DOZ, protože by v tomto případě podnik poskytoval odběratelům levný provozní úvěr a také firmě hrozí vážné problémy s hotovostí, které mohou skončit až hrozbou vyhlášení konkurzu. Z tabulky je patrné, že firma tento trend až do roku 2005 dodržuje. Pak nastává zlom a DOP výrazně převyšuje DOZ. V roce 2007 se již tento rozdíl zmenšuje.

Na následujícím grafu jsou znázorněny výpočty z tabulky:



Graf č. 11: Ukazatelé využití aktiv

3.3.4 Ukazatelé rentability

Snad nejdůležitější způsob vůbec, jímž se hodnotí podnikatelská činnost, je poměření celkového zisku s výší podnikových zdrojů, jichž bylo užito k jeho dosažení. Takto konstruovaný ukazatel se obvykle označuje jako ukazatel míry zisku nebo též ukazatel rentability vloženého kapitálu (Return on Investment - ROI) a počítá se jako poměr zisku k

vloženému kapitálu. Avšak vložený kapitál lze definovat různými způsoby; proto se setkáváme s jeho různými definicemi.

V tabulce jsou vypočítány hodnoty jednotlivých ukazatelů rentability:

RENTABILITA	2003	2004	2005	2006	2007
ROI	73,5%	33%	35,1%	51,3%	49,3%
ROA	53,6%	23,8%	25,7%	38,7%	37,4%
ROE	87,4%	52,9%	61,1%	64,6%	54,4%
ROS	8,7%	6,8%	8,4%	15%	15,4%

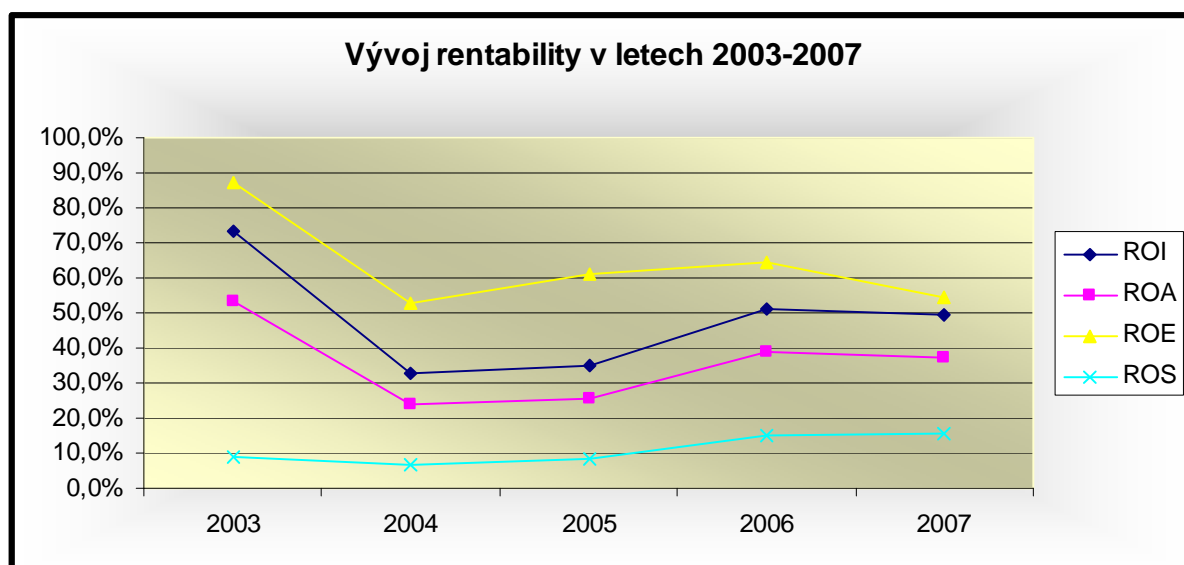
Tabulka č. 20: Ukazatelé rentability

Ukazatel **rentability vloženého kapitálu (ROI)** ukazuje kolik haléřů EBITU (Provozní hospodářský výsledek) dosáhl podnik z 1 investované koruny, bez ohledu na to, jestli byla z vlastních nebo z cizích zdrojů. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 12% – 15%. Z tabulky je patrné, že v každém sledovaném roce firma vykazuje nadprůměrné doporučené hodnoty, neboť na tento ukazatel má velký vliv provozní hospodářský výsledek, který je v každém roce kladný, vysoký. Můžeme tedy konstatovat, že rentabilita vloženého kapitálu je velmi dobrá.

Ukazatel **rentability celkového kapitálu (ROA)** měří produkční sílu podniku. Za velmi dobrou úroveň podniku se v zahraničí považuje výsledek větší 15%. V každém sledovaném roce firma opět dosahuje nadprůměrných výsledků a to díky kladnému, vysokému hospodářskému výsledku po zdanění.

Ukazatel **rentability vlastního kapitálu (ROI)** hodnotí výnosnost kapitálu, který do podniku vložili jeho akcionáři či vlastníci (společníci, majitelé, popř. členové družstva). Míra zisku vypočtená z vlastního jmění je ukazatelem, jímž akcionáři, majitelé a další investoři zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos. Sice se v posledních letech ROI snižuje, ale i přesto má rentabilita vlastního kapitálu vysoké hodnoty, což lze zhodnotit za velmi dobré výsledky.

Ukazatel **rentability tržeb (ROS)** znázorňuje poměr mezi tržbami a hospodářským ziskem, měří ziskovou marži. Vyjma roku 2004 finanční výkonnost firmy stále stoupá a tento růst se dá předpokládat i v následujících letech.



Graf č. 12: Ukazatelé rentability

3.4 Analýza soustav ukazatelů

3.4.1 Altmanův index finančního zdraví

Tento model vychází z diskriminační analýzy uskutečněné koncem 60. let a v 80. letech v několika zbankrotovaných i nezbankrotovaných podnicích. Na základě této analýzy byla profesorem Altmanem stanovena rovnice pro predikci finančního vývoje podniků. Je ovšem třeba dodat, že uvedený model se nepříliš dobře hodí pro české podmínky. Váhy byly odvozeny pro americké podniky určité velikosti působící v určité době. Proto v roce 1998 vytvořil Institut ekonomie při České národní bance databázi, na jejímž základě byly vypočítány průměrné ukazatele za odvětví a velikost podniků. Po té byla stanovena nová rovnice Z-skóre platná v České republice.

V následující tabulce předkládám výpočet a vývoj bankrotního modelu – Altmanův index finančního zdraví:

	2003	2004	2005	2006	2007
X1	0,131	0,172	0,292	0,507	0,525
X2	0,536	0,415	0,398	0,573	0,662
X3	0,735	0,330	0,351	0,512	0,494
X4	0,183	0,060	0,034	0,060	0,070
X5	6,166	3,500	3,060	2,576	2,412
Z-skóre	9,060	5,020	4,710	5,040	4,910

Tabulka č. 21: Altmanův index finančního zdraví

Altmanův index finančního zdraví byl vytvořen speciálně pro zahraniční podniky, proto mohou nastat drobné nance v interpretování výsledků oproti výsledkům z Indexu IN, který byl naopak vytvořen přímo pro české podniky.

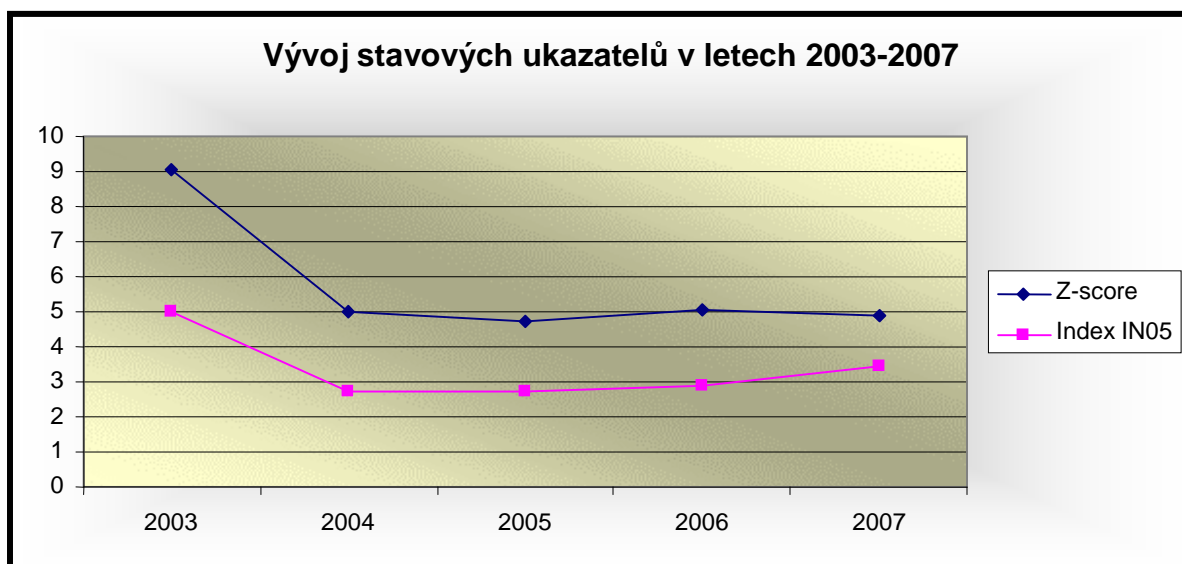
Doporučené hodnoty u tzv. Z-skóre se pohybují v rozmezí 1,2 – 2,9. Toto rozmezí bývá často označováno pásmem „šedé zóny“. Hodnoty menší spodní hranici avizují hrozící bankrot sledované firmě. Naopak hodnoty větší než 2,9 vypovídají o velmi dobré hospodárnosti firmy, se stabilními příjmy a prosperujícím, silným zázemím. Z vypočtených výsledků je evidentní, že v každém sledovaném roce firma několikanásobně převyšuje horní doporučenou hranici, tudíž lze konstatovat, že je firma stabilní, hospodárná, zajišťující trvalý zisk, konkurenceschopná a tento trend lze očekávat i v budoucích letech.

3.4.2 Index důvěryhodnosti IN

Jak jsem již uvedla, Index IN reálněji vypovídá o finanční situaci v českém prostředí. I tento index má doporučené hodnoty. V případě kdy podnik netvoří žádnou hodnotu se hodnoty pohybují v rozmezí 0,9 – 1,6. Pokud se firma nachází pod spodní doporučenou hranici, hrozí jí v nejbližší době krize s následující rizikem bankrotu. Opačná situace nastává, pokud je hodnota indexu větší než 1,6. Protože se úrokové náklady firmy blíží nule, doporučují autoři omezit velikost tohoto ukazatele hodnotou 9. Z tabulky je patrné, že opět firma vystupuje jako velmi stabilní s výbornými výsledky. A že vývoj Altmanova indexu téměř kopíruje vývoj Indexu IN05.

	2003	2004	2005	2006	2007
X1	2,588	1,822	1,724	2,497	3,188
X2	9	9	9	9	9
X3	0,735	0,330	0,351	0,512	0,494
X4	6,173	3,504	3,061	2,587	2,421
X5	1,340	1,310	1,500	2,270	2,670
Index IN05	4,994	2,744	2,738	2,871	3,46

Tabulka č. 22: Index důvěryhodnosti „IN“



Graf č. 13: Vývoj stavových ukazatelů

3.5 Souhrnné zhodnocení

V této části diplomové práce provedu souhrnné zhodnocení finanční situace firmy ABC, s.r.o. K tomuto hodnocení použiji vypočtené výsledky z analýzy absolutních, rozdílových, poměrových ukazatelů a soustav ukazatelů. Na základě mých výpočtů jsem dospěla k těmto závěrům:

Oblast majetku

Z rozvahy a z výkazu zisku a ztrát porovnáním oběžných aktiv a tržeb za prodej zboží a tržeb za vlastní výrobky a služby firmy ABC zjistíme, že se jedná o firmu lehkou a to výrobní. Dlouhodobý majetek společnosti by měl růst, firma tento trend dodržuje až do roku 2005. V tomto roce nastává zlom, majetek podniku klesá i nadále v roce 2006. Pokles dlouhodobého majetku byl zapříčiněn vyřazením samostatně movitých věcí o 2 197 Kč, což je o 67%. V následujícím roce již ale firma majetek pořizuje, zejména pořizuje stroje. Oběžná aktiva skokovitě rostou z roku 2003 až do roku 2005. Tento vzrůst bych odůvodnila rostoucím krátkodobým finančním majetkem, resp. růstem na položce účty v bankách a také růstem položky pohledávky z obchodních vztahů, kde je důležité zmínit, že celých 1 262 Kč tvoří pohledávky po lhůtě splatnosti. Další změnou je růst dohadných účtů aktivních - může být zapříčiněno pohledávka za pojištění, výnosové úroky, které nebyly zahrnuty do bankovního vyúčtování za běžné účetní období. Vlastní kapitál, resp. základní kapitál, jakožto i rezervní fondy a zákonný rezervní fond je po celých 5 let stejný. Navýšení vlastního kapitálu je zapříčiněno pouze konstantním růstem výsledku hospodaření z minulých let a

nerozděleným ziskem z minulých let. Vyjma let 2004-2005 firma obchoduje spíše s interními zdroji, než-li s externími. Ve struktuře cizího kapitálu firma v žádném vykazovaném roce nečerpá bankový úvěr, proto mohu konstatovat, že cizí kapitál je tvořen ve velké míře pouze závazky a to z obchodních vztahů a také vůči státu (což může být neuhrazená daň z příjmu).

Oblast tržeb, nákladů a peněžních toků

Největší podíl na celkových výnosech měly jednoznačně tržby za vlastní výrobky a služby. Tržby firmě rostou až do roku 2005, kdy dosáhly maximální hodnoty. V tento rok i firma vyplácí největší průměrné mzdy za sledované období. V dalším roce tržby klesly, je to zapříčiněno poklesem cen, podílu na trhu nebo omezením výroby (pokles materiálu). Přidaná hodnota by měla růst, i když tržby stagnují. Vývoj tržeb za vlastní výrobky úměrně kopíruje vývoj přidané hodnoty, tedy roste do roku 2005, pak klesne a zase vzroste. Vidíme, že firma má nižší pohledávky, než-li tržby, což o firmě vypovídá, že nemá problémy s odbytem a obchoduje se solventními zákazníky, kteří plní své závazky, ikdyž bych měla zmínit dlouhou dobu vymáhání pohledávek a to řádově až kolem 180 dnů. Provozní hospodářský výsledek je kladný a každý rok se zvyšuje, což je velice pozitivní. Finanční hospodářský výsledek bývá většinou záporný, protože nákladové úroky převyšují výnosové, ikdyž ve firmě ABC spíše převažují ostatní finanční náklady (do této položky patří zejm. bankovní výlohy, ale protože firma nevyužívá bankovních půjček, eviduje zde firma zejména pojistné) nad ostatními finančními výnosy.

Oblast likvidity

Co se týče okamžité likvidity, firma výrazně překračuje horní hranici doporučených hodnot, která činí 0,5, což z ní dělá velice lukrativní společnost se solventním zázemím a je tedy schopna přeměnit závazky na hotovost. U pohotové likvidity firma v roce 2003 - 2005 eviduje hodnoty vyšší než 1, což je dobré, protože firma nemá zbytečně moc prostředků v zásobách a tím pádem ji nehrozí ztráta, dokonce v roce 2007 dosahuje dvojnásobku, což je pro firmu velice pozitivní. Firma totiž nevyužívá žádné bankovní úvěry a většinu kapitálu tvoří vlastní zdroje, zejm. nerozdělený HV min. let. U běžné likvidity se za přijatelnou hodnotu považují hodnoty v intervalu 1,2 – 2,5. Je zřejmé, že firma skoro vždy spadá do vymezených, doporučených hodnot a lze ji tedy označit za likvidní společnost. Jelikož jsou

hodnoty zásob v rozvaze velice malé, vychází firmě podobné hodnoty u běžné a pohotové likvidity.

Oblast zadluženosti

Z rozvahy je evidentní, že sledovaná společnost financuje své aktivity spíše z interních zdrojů, než-li z externích. Díky nevyužívání bankovního úvěru, nýbrž zapojování do podniku prostředky z interních zdrojů, se firma pohybuje v rozmezí průměrné zadluženosti a tento trend i nadále dodržuje. Standartní hodnoty celkové zadluženosti se pohybují mezi 30 až 60%. Pozitivní je, že hodnoty se od roku 2005 snižují a snižuje se tedy i finanční závislost firmy. Tento trend je dlouhodobou strategií firmy ABC, o který usiluje management společnosti a ačkoliv firma ví, že cizí kapitál je levnější než vlastní, primárním zájmem firmy je financovat své potřeby především z vlastních, interních zdrojů.

Oblast využití aktiv

U obratu celkových aktiv vidíme, že v roce 2003 firma převyšuje horní doporučenou hranici téměř 2x a to avizuje, že má firma nedostatek aktiv, v budoucnu se bude muset zříkat potencionálně výnosových aktiv a bude přicházet o výnosy. Pozitivní je, že hodnoty klesají a již v roce 2005 se firma nachází v doporučených hodnotách a tento trend dodržuje. Obrat stálých aktiv má až na rok 2007 rostoucí tendenci. Požadované hodnoty by měly být vyšší, než u ukazatele využití celkových aktiv, což firma ABC splňuje. Doba obratu zásob signalizuje, že zásoby na firmě zůstávají den, dva a okamžitě se zpracují a expedují ke konečnému spotřebiteli. Z vypočtených údajů je patrné, že doba obratu krátkodobých pohledávek z obchodního styku v letech 2003-2004 firma má dobré výsledky, ale už v roce 2006 dosahuje vysokých hodnot a to dokonce celých 100 dní. Tyto výpočty vypovídají o velmi malé platební morálce dodavatelů. Pozitivní ale je, že již v následujícím roce se firmě podařilo snížit tuto dobu téměř na polovinu tedy na 57 dní. Z výpočtů je patrné, že firma u doby obratu krátkodobých závazků dodržuje trend mít DOZ vyšší než DOP a to až do roku 2005. Pak nastává zlom a DOP výrazně převyšuje DOZ. V roce 2007 se již tento rozdíl zmenšuje.

Oblast rentability

Doporučené hodnoty u rentability vloženého kapitálu se pohybují v rozmezí 12% – 15%. Z tabulky je patrné, že v každém sledovaném roce firma vykazuje nadprůměrné

doporučené hodnoty, neboť na tento ukazatel má velký vliv provozní hospodářský výsledek, který je v každém roce kladný, vysoký. Můžeme tedy konstatovat, že rentabilita vloženého kapitálu je velmi dobrá. V každém sledovaném roce u rentability celkového kapitálu firma opět dosahuje nadprůměrných výsledků a to díky kladnému, vysokému hospodářskému výsledku po zdanění. Sice se v posledních letech rentabilita vlastního kapitálu snižuje, ale i přesto má ROI vysoké hodnoty, což lze zhodnotit za velmi dobré výsledky. Vyjma roku 2004 finanční výkonnost firmy u rentability tržeb stále stoupá a tento růst se dá předpokládat i v následujících letech.

4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ FINANČNÍ SITUACE

Dle mých výpočtů pomocí ukazatelů finanční analýzy jsem se rozhodla doporučit firmě ABC lépe řídit své pohledávky, resp. dobu obratu pohledávek, které má vyšší, než by bylo účelné. Doba obratu pohledávek se sice snížila z roku 2006, kdy hodnota dosahovala 104 dnů na 65 dnů v roce 2007, nicméně je to stále přes doporučenou hodnotu 30 dnů a navíc celých 50 krátkodobých pohledávek firma vykazuje po lhůtě splatnosti 180 dnů. Z tohoto důvodu se následně pokusím navrhnout obecnou metodiku pro efektivnější řízení pohledávek.

Dále doporučím určité změny v oblasti marketingu, konkurence a struktury nákladů.

4.1 Pohledávky

Pohledávka obecně představuje právo věřitele požadovat na dlužníkovi plnění určitého závazku. V podniku velká část pohledávek vzniká z obchodního styku vůči odběratelům při prodeji na úvěr, vůči dodavatelům placením předem nebo poskytováním záloh na dodávky zboží. Peněžní pohledávka zaniká vyrovnáním dluhu, někdy též prominutím dluhu nebo jiným způsobem. Není-li dlužník schopen peněžní pohledávku splatit pro svou platební neschopnost, hovoří se o tzv. nedobytné pohledávce (19).

Za značně problematickou oblast vidím zvyšující se podíl pohledávek s dlouhou dobou splatnosti. Důvodem je takto zvolená politika firmy ABC, která umožňuje svým odběratelům pozdější úhrady pohledávek. Odběratelé si mohou až příliš zvyknout na tento pro ně velice příjemný styl obchodování, společnosti ale tak vznikají zbytečné náklady. Firma ABC ale v tomto směru nemá moc na výběr, jelikož největší přední dodavatelé firmy jsou zároveň jejími koncovými klienty.

Za největší negativní hrozbu považuji dobu obratu pohledávek, která se sice snížila z roku 2006, kdy hodnota dosahovala 104 dnů na 65 dnů v roce 2007, nicméně je to stále přes doporučenou hodnotu 30 dnů a navíc celých 50 krátkodobých pohledávek firma vykazuje po lhůtě splatnosti 180 dnů. Z tohoto důvodu se následně pokusím navrhnout obecnou metodiku pro efektivnější řízení pohledávek. Společnost by měla urychlit splatnost pohledávek, které jsou před splatností. V tomto ohledu by firma měla věnovat velkou pozornost „tzv. řízení pohledávek“ neboli credit managementu, neboť pohledávky představují značnou část majetku. Cílem řízení pohledávek je ochránit podnik před rizikem ze strany zákazníků, kteří platí své faktury se zpožděním a minimalizovat podíl nedobytných pohledávek. Podnik se může se

zákazníkem dohodnout na jedné z platebních podmínek, např. jde o platbu předem, placení při dodávce (prodej za hotové) nebo na dodavatelský úvěr (podmínkou je doba splatnosti a systém skont). Poslední zíměná je nevíce používaným systémem. Systém skont a rabatů motivuje zákazníky splatit své závazky před dobou splatnosti a získat tím různé bonusy od firmy. První dvě možnosti se používají zřídka a to jen u problematických odběratelů.

4.1.1 Řízení pohledávek

Správa resp. řízení pohledávek je soubor pravidel a postupů vedoucí k minimalizaci rizika nesplacení pohledávek odběrateli. Pravidla a postupy řízení pohledávek je nezbytné definovat pomocí vnitropodnikové směrnice, která jednoznačně, srozumitelně a kontrolovatelně stanovuje pro jednotlivé skupiny odběratelů:

- úvěrové limity,
- lhůty splatnosti,
- zajištění pohledávek,
- zdroj platebních informací,
- vyhodnocení získaných informací,
- termíny a forma telefonických a písemných upomínek,
- termíny a forma mimosoudního vymáhání (např. zveřejnění dlužníků),
- termín soudního vymáhání (17).

4.1.2 Podnikové řízení

Vedení se zabývá prvořadou otázkou: Co dělat? Řízení je zaměřeno na otázku: Jak to udělat nejlépe? Řízení je děláním věcí správně, vedení je děláním správných věcí. Kvalitu podnikového vedení a řízení, jehož součástí je i řízení pohledávek, lze otestovat na následujících otázkách:

- Naleznete vždy všechny právní podklady, prokazující oprávněnost Vaší pohledávky?
- Necháváte si v urgentních případech signované kupní smlouvy od odběratelů pouze faxovat?
- Nemáte vůbec čas posoudit, zda je monitorování platební morálky pro vás přínosné? Respektive nabídku odmítne s tím, že to není ve Vaší kompetenci nebo že máte pouze solventní odběratele? Nebo dokonce, jako několik zaměstnanců větších podniků,

namítnete: "Byla by to pro nás užitečná služba, ale co z toho budu mít já? Jenom více práce!"

- Zprávy ohledně platební morálky odběratelů dostává jen zaneprázdněný management, který je snad někdy i předá obchodnímu oddělení?
- Je obchodní oddělení vůbec motivováno, aby na tyto zprávy nějak reagovalo? Ví vůbec, jak mají reagovat?
- Předává obchodní oddělení nové odběratele k monitorování platební morálky? Nemonitorujete platební morálku už neexistujících odběratelů?
- Je někdo pověřen aktualizací zveřejněných pohledávek? Jste překvapeni z rozhořčeného telefonátu odběratele, bývalého dlužníka, že jej i po zaplacení zveřejňujete jako neplatiče?

4.1.3 Efektivní podnikové řízení

Hlavní překážkou efektivního řízení je časově zaneprázdněný management firem. Takový management řeší pouze nejpálčivější problémy a nezbývá mu již dostatek času na dlouhodobé plánování, efektivní řízení a delegování úkolů. Vážne firemní komunikace, lidově řečeno "pravice neví, co dělá levice". Management tyto nedostatky zpravidla kompenzuje dalším časem, který věnuje práci.

Podniky nemají až takový problém se zavedením řízení pohledávek, ale s jeho důsledným a dlouhodobým dodržováním. V zajištění funkčnosti i po několika letech nebo několika personálních změnách. (18)

4.2 Návrh postupu při řízení pohledávek

Nejdůležitější cílem obchodní úvěrové politiky firmy je volba mezi činnostmi směřujícími ke zvyšování tržeb a tím i pohledávek a činnostmi směřujícími k zvyšování finančních prostředků.

4.2.1 Postoj k řízení pohledávek

Rozhodnutí o tvorbě metodologie je plně v kompetenci vedení firmy. Velmi záleží na postoji vedení i vlastníků firmy, jaký postoj k řízení pohledávek zaujme. Zaujme-li vedení a vlastníci v rámci své strategie určitý postoj k řízení pohledávek a rizik s tím spojených, pak

může zformovat nebo lépe dát impuls k vytvoření souboru pravidel řízení pohledávek, kde výstupem tohoto kroku je:

- 1) stanovení tématu, kterým se bude řízení pohledávek zabývat
- 2) určení časového plánu
- 3) výběr pracovníků odpovědných za vypracování metodologie

Při výběru témat, pracovníků a určování časového plánu lze využít metod brainstormingu, benchmarkingu, rozhovory se zaměstnanci apod.

4.2.2 Sběr a analýza dat

V tomto kroku je podstatné definovat současný stav řízení pohledávek včetně přístupů k jednotlivým odběratelům a hledisek, na základě kterých se k těmto odběratelům přistupuje.

Pro snadnější definování dat se stanoví:

- 1) proces vzniku obchodního přístupu
- 2) způsob zajišťování pohledávek
- 3) smluvní zajištění obchodních kontraktů
- 4) způsob reportingu, charakter, struktura a pravidelnost reportingu
- 5) způsob vymáhání pohledávek (s časovým harmonogramem)
- 6) způsob předávání informací mezi jednotlivými úseky
- 7) zajištění procesu pohledávek v celém informačním systému firmy
- 8) hmotnou zainteresovanost a motivaci jednotlivých pracovníků na inkasu pohledávek
- 9) popis a analýzu opakujících se problémů v procesu pohledávek
- 10) podrobný seznam odběratelů s informacemi o nich
- 11) jak jsou uplatňována preventivní opatření proti vzniku pohledávek po splatnosti (12)

4.2.3 Analýza příčin

V tomto bodu by měly být analyzovány reálné příčiny problémů v procesu pohledávek a měla by být stanovena závažnost těchto příčin. Výsledkem bude nástin plánu řízení pohledávek v rámci celého procesu:

- 1) konkrétní návrh rozdělení odběratelů do bonitních skupin
- 2) do jaké míry podrobnosti budou sledovány informace o odběratelích
- 3) jaké budou u jednotlivých skupin odběratelů poskytovány limity odběratelského úvěru včetně stanovení platebních podmínek

- 4) jakých zajišťovacích instrumentů se bude u jednotlivých skupin odběratelů používat v případě vzniku nezaplacené pohledávky
- 5) promítnutí do informačního systému
- 6) jaké stanovíme motivační nástroje pro jednotlivé pracovníky
- 7) jak upravíme organizaci firmy (bude-li potřeba) a tok informací
- 8) jaká odpovědnost bude přiřazena za řízení pohledávek podle jednotlivých úseků
- 9) jakým způsobem, se bude provádět monitoring odběratelů
- 10) návrh na doplnění vzdělání zodpovědných pracovníků (12)

4.2.4 Rozdělení odběratelů do bonitních skupin

Na principu předem vymezených a dohodnutých parametrů, např. ochota poskytovat informace a spolupracovat, platební morálka, postavení v odvětví, se stanoví 3 základní skupiny odběratelů:

- 1) **Zlatí odběratelé** = jedná se o vysoce ceněné zákazníky s vysokou hodnotou tržeb a nízkými náklady (na vymáhání a prevenci pohledávek), kteří jsou ochotni spolupracovat a jejich platební morálka je velice dobrá.
- 2) **Bílí odběratelé** = tito odběratelé by mohli být zdrojem ještě větších zisk, kdyby se podařilo zmenšit náklady v procesu řízení pohledávek, či zvýšit prodej bez proporcionálního nárůstu nákladů.
- 3) **Černí odběratelé** = tito odběratelé nemají zájem o spolupráci při poskytování odběratelů, musí se u nich prověřit, jestli se s těmito odběrateli vyplatí spolupracovat i nadále a proto jsou náklady na tyto odběratele vysoké.

Skupina	Počet odběratelů	Platební morálka	Je zároveň dodavatelem	Objem odebraných tržeb	Tržby celkem za skupinu
Zlatí (Z)		dobrá/špatná	ano/ne		
Bílí (B)		dobrá/špatná	ano/ne		
Černí (Č)		dobrá/špatná	ano/ne		

Tabulka č. 23: Návrh struktury tabulky pro rozdělení odběratelů do bonitních skupin

Seznam případných zajišťovacích instrumentů pro jednotlivé bonitní skupiny:

- pojištění
- záloha
- zástavní právo
- ručení

- bankovní záruka
- dokumentární akreditiv
- dokumentární inkaso
- zajišťovací převod práva
- směnky
- notářský zápis, exekuční zápis
- cese (postoupení) pohledávky
- faktoring (odkup krátkodobých pohledávek)
- forfaiting (odkup dlouhodobých pohledávek)
- postoupení a prodej pohledávek

4.2.5 Přístup k jednotlivým bonitním skupinám

V uváděných tabulkách je řešen profil odběratelů a způsobů zajištění pro jednotlivé kategorie v rámci skupin uvedených dříve. Uvádím také Minimální pravděpodobnost nezaplacení, kterou vypočteme odečtem od Pravděpodobnosti zaplacení (zaplacené pohledávky podělíme hodnotou odbytu) číslem 1.

Kategorie	Minimální pravděpodobnost nezaplacení	Profil	Způsob zajištění
Z1		Výborně platící s vysokým objemem odebraných tržeb se snahou o co nejbližší spolupráci.	Výjimečně jištění, protože existuje velká vzájemná závislost.
Z2		Dobře platící (výjimečně zpoždění) s vysokým objemem odebraných tržeb.	Úvěrové pojišťovny (především zahraniční partneři), v případě delší splatnosti faktoring.
Z3		Mohou mít přechodně finanční problémy, ale jen dočasného charakteru s vysokým objemem odebraných tržeb a snahou o spolupráci.	Faktoring, úvěrové pojišťovny, popř. kapitalizace.

Tabulka č. 24: Návrh charakteristiky a způsobů jištění pro dodavatele skupiny Z

Kategorie	Minimální pravděpodobnost nezaplacení	Profil	Způsob zajištění
B1		Výborně platící ještě s poměrně vysokým objemem odebraných tržeb anebo s nízkým objemem, ale	Faktoring, pojištění u zahraničních partnerů.

		výborně platící a snahou o vzájemnou spolupráci.	
B2		Dobře platící se středním objemem odebraných služeb bez snahy o vzájemnou spolupráci.	Faktoring, pojištění, občas záloha.
B3		Horší platební morálka odběratelů s nepříliš vysokým objemem tržeb, ale existuje vzájemná snaha o spolupráci.	Zápočty a postoupení, občas zálohy, faktoring.
B4		Horší platební morálka odběratelů s nízkým objemem tržeb, ale existuje vzájemná snaha o spolupráci. Popřípadě odběratelé s dobrou platební morálkou, ale velmi nízkým objemem tržeb.	Zálohy, zápočty, postoupení, faktoring.

Tabulka č. 25: Návrh charakteristiky a způsob jištění pro dodavatele skupiny B

Kategorie	Minimální pravděpodobnost nezaplacení	Profil	Způsob zajištění
Č1		Špatně platící se středním objemem tržeb bez snahy o vzájemnou spolupráci.	Zálohy, postoupení, prodej pohledávek.
Č2		Špatně platící s nízkým objemem odebraných tržeb bez snahy o vzájemnou spolupráci.	Zálohy, postoupení, prodej pohledávek, využití inkasních kanceláří.
Č3		Špatně platící s velmi nízkým objemem odebraných tržeb bez snahy o vzájemnou spolupráci.	Platby předem, zálohy, postoupení, prodej pohledávek, využití inkasních kanceláří.

Tabulka č. 26: Návrh charakteristiky a způsob jištění pro dodavatele skupiny Č

Informace potřebné pro identifikaci obchodního partnera:

- obchodní adresa
- obchodní jméno
- telefon a fax
- výpis z obchodního rejstříku (ne starší než 2 – 3 měsíce)
- jméno osoby, která firmu zastupuje
- finanční informace (výsledovka, rozvaha, ukazatelé, výroční zpráva, bankovní spojení)

Je nutné sledovat podíl odběratele na tržbách, jeho platební morálku a snahu o vzájemnou spolupráci.

Další informace dle zařazení do bonitních skupin:

bonitní skupina Z:

- postavení odběratele v odvětví
- informovanost o managementu
- právní a jiné zvláštní události
- struktura kapitálové provázanosti

bonitní skupina B:

- vedení firmy
- historie firmy
- další negativní informace z vnějšího prostředí
- nedostatečné řízení úvěru, nedostatek kapitálu

bonitní skupina Č:

- informace z vnějšího prostředí
- ochota spolupracovat

4.2.6 Využití reálné hodnoty pohledávky

Po roztřídění odběratelů do uváděných kategorií lze využít vzorec pro výpočet reálné hodnoty pohledávek u individuálních bonitních skupin klientů, přičemž náklady na vymáhání a prevenci a pravděpodobností nezaplacení budou nastaveny podle jednotlivých skupin a kategorií:

Reálná hodnota pohledávky se vypočítá následujícím způsobem:

$$SHZ = \frac{p * (ZP - N)}{(1 + I)^n} - (1 - p) * N$$

SHZ = současná hodnota zisku

ZP = zaplacení pohledávky

ZP-N = zisk z prodeje na úvěr

N = náklady na prodané výrobky

I = úroková míra

P = pravděpodobnost zaplacení

(1-p) = pravděpodobnost nezaplacení

$N =$ počet úrokových období

4.2.7 Sledování a hodnocení výsledků

Navržená řešení je třeba v rámci celého procesu podrobně zdokumentovat. V tomto bodu bude zapotřebí zaškolit zaměstnance s výsledky návrhu a implementace a vysvětlit jim podrobně důležité kroky, které budou vykonávat v této odpovědné práci. V dalších krocích řízení pohledávek je důležité monitorovat vývoj cílů firmy, trendů odvětví, ve kterém se firma pohybuje a přizpůsobit danou metodologii těmto cílům. (12)

4.3 Marketing

Jako slabou složku společnosti bych uvedla marketingovou propagaci, neboť dobrou marketingovou komunikací lze zvýšit jak tržby, objem prodeje, tak celkovou konkurenceschopnost firmy. Navrhuji, aby si firma z tohoto důvodu měla zvýšit svou marketingovou aktivitu, např. formou prezentování se ve vícero prestižnějších a čtenějších časopisech, měla by dále oslovovat jak své stálé, tak potenciální klienty. Tyto náklady se vyplatí investovat i při jednom získaném zákazníkovi, neboť odběratelé, která firma eviduje, jsou schopni firmě v krátké době tuto investici zhodnotit. Jako další možnost reklamní kampaně firmě doporučuji zúčastnit se účelového veletrhu a či jiné obdobné výstavy. Je to sice vysoce nákladová aktivita, nýbrž vysoce zhodnotitelná, zejména v současné době, kdy ekonomika bojuje se světovou krizí, je vhodné využít dobré marketingové propagaci.

Reklama v regionální televizi

Bylo by vhodné zaměřit svou reklamní kampaň do některé z regionálních televizí, např. na stanici RTA, kterou vysílá Televize PRIMA. Před hlavními zprávami je zde cca 10 minutový blok, který mohou firmy využít ke své prezentaci a zviditelnění se.

Náklady: 20 sekundový spot – 20 000 Kč,
dalších 7 dní – 60 000 Kč.

Reklama v rádiu

Výhodou prezentování se v rádiích vidím ve výborné regionální zaměřitelnosti a vnímání reklamy i při jiné činnosti, je méně nákladnější než reklama v televizi. Bohužel nemůžete využít vizuální vnímání a tato reklama není vhodná pro větší množství poskytování informací.

Náklady: 30 sekundový spot po dobu 10 dní – 30 000 Kč (spot vysílán několikrát denně)

Reklama v tisku

Reklama v tisku by měla být prezentována pomocí inzerátů v různých novinách, např. reklama v novinách Rovnost. Výhodu zde vidím ve vizuálním kontaktu se čtenářem a také vysokou uchovatelnost informací. Negativním prvkem je pak zde pasivní vnímání obchodních inzerátů.

Náklady: jednorázový inzerát malých rozměrů -1 700 Kč

Reklama na billboardech

Vhodné je umístit logo firmy a krátké informační zprávy na billboardech po různých částech Brna, nebo i na dálnicích D1 a D2 mířící do Brna.

Náklady: pronájem reklamní plochy – 12 000 Kč (měsíčně)

Další možnosti:

- **internet** – firma vlastní své webové stránky, které pravidelně aktualizuje a informuje své stávající i potencionální klienty o novinkách ve firmě. Dále je vhodné zaplatit paušální poplatek u některých z velkých, známých internetových portálů v České republice, např. na Seznamu či na Centrumu.

Náklady: **Seznam** - 28 000 Kč za rok, **Centrum** – 13 500 Kč za rok.

- **Informační tabule** – tato forma se hojně využívá na vesnicích či městských částí u obecních úřadů nebo jiných státních institucí. Jelikož má firma působiště v Brně-Modřicích, může si pronajmout informační tabuli u Městského úřadu v Modřicích.

Náklady: pohybují se okolo 7 500 Kč ročně.

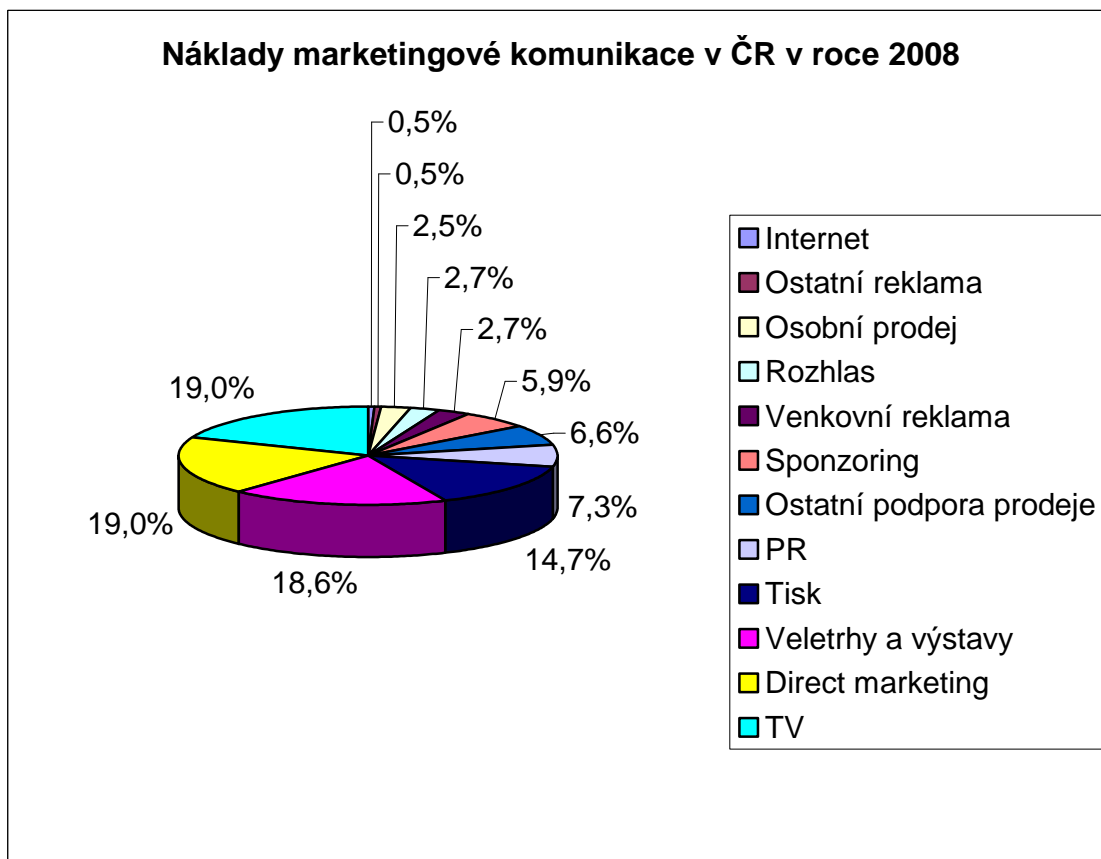
- **Letáky** – vzhledem k velkému počtu tiskáren, které firma ABC vlastní, je tahle forma propagace pro firmu jednou z nejlevnějších, neboť odpadnou náklady na jejich zhotovení.

Náklady: tyto náklady se pohybují okolo 10 000 Kč za vyhotovení v objemu 5000 – 7000 ks letáků. Návratnost této investice se pohybuje okolo 30% z měsíčních tržeb.

- **Veletrhy** – veletrhy a výstavy se staly významnou součástí marketingu a komunikace. Tvoří nezastupitelnou roli při prezentaci výrobků a služeb, a pro výměnu zkušeností s možností konfrontace konkurenceschopnosti úrovně každého odvětví.

Náklady: náklady na účast na veletrhu jsem propočítala na konečnou sumu cca 445 000 Kč, kam jsem zahrnula pronájem a stavbu veletržní expozice,

služby a vybavení stánku, propagaci, dopravu a další náklady spojené s účastí na veletrhu.



Graf č. 14: Náklady marketingové komunikace v ČR v roce 2008 - Zdroj: Průzkum EMNID Institut, 2008

4.4 Náklady

Náklady firmy ABC nejsou nikterak alarmující, nicméně i přesto firma musí usilovat o jejich úsporu. Společnost by měla nadále sledovat jejich stav, změny a výši nákladů u jednotlivých aktivit firmy. Firma by měla mít dostatek informací potřebných k správnému řízení nákladů. Vhodné je rozdělit si náklady na fixní, variabilní a na různé útvary či produkty. Díky tomuto sledování firma může odůvodnit snížení či zvýšení nákladů, následné pokrytí tržbami, nebo zajistit lepší hospodárnost. Čím detailnější jsou rozčleněny nákladové položky, tím je tento systém přesnější a efektivnější.

ZÁVĚR

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo komplexní hodnocení současné finanční situace společnosti pomocí finanční analýzy a ekonomické situace firmy za pomoci specifických postupů a metod. Finanční analýza poukazuje nejen na silné stránky podniku, ale zároveň pomáhá odhalit případné nedostatky ve finančním hospodaření. Zdrojem informací pro optimální sestavení jsou účetní výkazy, které umožňují nastínit budoucí vývojové trendy.

Podařilo se mi dodržet a splnit hlavní cíl mé diplomové práce, kterým bylo zanalyzovat a posoudit finanční situaci podniku a na základě zjištěných výsledků interpretovat závěry a doporučit návrhy na zlepšení situace. Společnost ABC bych zhodnotila jako finančně a ekonomicky úspěšnou. Analyzovala jsem hospodaření společnosti ABC v pětiletém sledovaném období a díky teoretickým poznatkům a informacím z odborné literatury jsem na základě ukazatelů likvidity, aktiv, zadluženosti a rentability, definovala společnost ABC jako firmu s velmi přijatelnými hodnotami.

Ukazatelé likvidity vykazují hodnoty, které ze společnosti ABC dělají velice lukrativní společnost se solventním zázemím a firma je tedy schopna přeměnit závazky své na hotovost. Tím se společnost zařadila mezi zdravé podniky. Stav ukazatelů zadluženosti se mi jeví jako velmi dobrý. Převážnou část svých aktivit firma financuje z interních zdrojů hospodaření. Pouze v letech 2004-2005 tomu bylo opačně. Firma se snaží tento trend financování používat i v budoucích letech své podnikatelské činnosti. Z rozboru ukazatelů využití aktiv je patrné, že firma efektivně hospodaří jak se svými celkovými aktivy, tak i se stálými aktivy. Žádoucí je, že požadované hodnoty u stálých aktiv jsou vyšší než u celkových aktiv. Doba obratu zásob je minimální, neboť téměř všechny materiál a zásoby se ihned zpracují, kompletují a dále expedují do určených míst svým klientům. Velkou negativní skutečností firmy je vysoká doba obratu pohledávek. V roce 2006 dosahuje hodnoty dokonce celých 100 dní. Tyto výpočty vypovídají o velmi malé platební morálce dodavatelů. Pozitivní ale je, že již v následujícím roce se firmě podařilo snížit tuto dobu téměř na polovinu tedy na 57 dní. Doba obratu závazků firmy je větší než doba obratu pohledávek, což je pro firmu pozitivní a žádoucí, neboť firma čerpá levný provozní úvěr. Ukazatelé rentability avizují nadprůměrné doporučené hodnoty, neboť na tento ukazatel má velký vliv provozní hospodářský výsledek, který je v každém roce kladný, vysoký. Sice se v posledních letech rentabilita vlastního kapitálu snižuje, ale i přesto má ROI vysoké hodnoty, což lze zhodnotit za velmi dobré výsledky. Vyjma roku 2004 finanční výkonnost firmy u rentability tržeb stále

stoupá a tento růst se dá předpokládat i v následujících letech. Souhrnně lze tedy ziskovost podniku ohodnotit nadprůměrně pozitivně, efektivnost hospodaření podniku se i nadále zvyšuje. S pomocí ukazatelů finanční analýzy a dalších strategických analýz vyplývá velmi dobrá hospodárnost firmy. Na firmu působí řada negativních vlivů i hrozeb, jako je současná ekonomická krize, vzrůstající počet konkurence v daném odvětví, regulace trhu či další nástrahy např. ve vládní sféře. Proto, aby si firma zachovala svůj velmi dobrý tržní podíl a zachovala si prestiž s vysokým hospodářským výsledkem, je nutné sledovat změny v legislativě, udržovat a maximalizovat své konkurenční výhody a neustále dávat o sobě vědět četnými marketingovými aktivitami. Jen tak se udrží v podvědomí svých klientů a nové tím získá.

Výsledné zjištěné informace by mohli přispět zaměstnancům příslušného odvětví k efektivnímu hospodaření firmy a zlepšení své dosavadní ekonomické situace. Doufám, že tato práce by mohla být pro vedení firmy přínosná a v praxi realizovatelná.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Písemné zdroje

1. BREALEY, R. A. – MYERS, S. C.: *Teorie a praxe firemních financí*. 4. vydání Praha: EAST Publishing, s.r.o. 1999. 971 s. ISBN 80-85605-24-4
2. KERKOVSKÝ, M. – VYKYPEL, O.: *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vydání Praha: C. H. Beck 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X
3. KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2004. 714s. ISBN 80-7179-802-9
4. MEFFERT, H. *Marketing Management*. Praha Grada Publishing. 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4
5. MRKVIČKA, M. *Finanční analýza*. Praha: Bilance, 1997. 207 s. ISBN 80-7354-278-3
6. PORTER, E. M. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0
7. REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management I., 2. vyd.* Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2003. ISBN: 80-214-2487-7.
8. RUCKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1
9. SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8
10. SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*, 2. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2003. 173 s. ISBN 80-214-2515-6.
11. VALACH, J., *Efektivní řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-247-0770-5
12. VOZŇÁKOVÁ, I. *Efektivní řízení pohledávek*. Praha: Grada Publishing, 2004. 122 s. ISBN 80-247-0770-5
13. Zpracováno dle WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 1995.

Internetové zdroje

10 webové stránky společnosti

11 <http://www.finance-podniku.cz/>

- 12 <http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/496726-vykaz-zisku-a-ztrat>
- 13 <http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/196585-rozvaha>
- 14 <http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/498362-cash-flow>
- 15 http://www.info.mfcr.cz/ares/ocec/ares_ocec.html.cz
- 16 [http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/6000414199/\\$File/900507a04.pdf](http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/6000414199/$File/900507a04.pdf)
- 17 www.kvic.cz/showFile.asp?ID=2152
- 18 Přednášky z předmětu Finanční analýzy – Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D
- 19 <http://www.bpx.cz/sprava-pohledavek-rizeni/>
- 20 <http://www.bpx.cz/podnikove-rizeni-pohledavek/>
- 21 [http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/600048AF3B/\\$File/900507p01.pdf](http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/600048AF3B/$File/900507p01.pdf)
- 22 [http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/600048B751/\\$File/900507p02.pdf](http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/600048B751/$File/900507p02.pdf)
- 23 <http://firmy.finance.cz/provoz-firmy/formulare/rozvaha-v-plnem-rozsahu/>
- 24 <http://firmy.finance.cz/provoz-firmy/formulare/vykaz-zisku-a-ztraty-v-plnem-rozsahu/>
- 25 www.radavs.cz/prilohy/18p6priprDZ.doc

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Charakteristika společnosti.....	11
Tabulka č. 2: SWOT analýza firmy.....	17
Tabulka č. 3: Ukazatelé tržní hodnoty.....	46
Tabulka č. 4: Horizontální analýza rozvahy – aktiva.....	50

Tabulka č. 5: Pohledávky dlouhodobé v tis. Kč.....	51
Tabulka č. 6: Pohledávky krátkodobé po lhůtě splatnosti v tis. Kč.....	51
Tabulka č. 7: Investice.....	52
Tabulka č. 8: Horizontální analýza rozvahy – pasiva.....	53
Tabulka č. 9: Závazky krátkodobé po lhůtě splatnosti v tis. Kč.....	54
Tabulka č. 10: Horizontální analýza – výkazu zisku a ztrát.....	54
Tabulka č. 11: Produktivita z přidané hodnoty.....	56
Tabulka č. 12: Průměrná mzda na zaměstnance.....	57
Tabulka č. 13: Cash flow.....	57
Tabulka č. 14: Vertikální analýza rozvahy – aktiva.....	59
Tabulka č. 15: Vertikální analýza rozvahy – pasiva.....	60
Tabulka č. 16: Analýza rozdílových ukazatelů.....	61
Tabulka č. 17: Ukazatelé likvidity.....	63
Tabulka č. 18: Ukazatelé zadluženosti.....	65
Tabulka č. 19: Ukazatelé využití aktiv.....	67
Tabulka č. 20: Ukazatelé rentability.....	69
Tabulka č. 21: Altmanův index finančního zdraví.....	70
Tabulka č. 22: Index důvěryhodnosti „IN“.....	71
Tabulka č. 23: Návrh struktury tabulky pro rozdělení odběratelů do bonitních skupin.....	80
Tabulka č. 24: Návrh charakteristiky a způsob jištění pro dodavatele skupiny Z.....	81
Tabulka č. 25: Návrh charakteristiky a způsob jištění pro dodavatele skupiny B.....	82
Tabulka č. 26: Návrh charakteristiky a způsob jištění pro dodavatele skupiny Č.....	82

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Horizontální vývoj aktiv.....	52
Graf č. 2: Horizontální vývoj pasiv.....	54
Graf č. 3: Vývoj složek výkazu zisku a ztrát.....	56
Graf č. 4: Cash flow.....	58
Graf č. 5: Vertikální analýza rozvahy – aktiva.....	60
Graf č. 6: Vertikální analýza rozvahy – pasiva.....	61
Graf č. 7: Analýza rozdílových ukazatelů.....	63
Graf č. 8: Ukazatelé likvidity.....	64
Graf č. 9: Ukazatelé zadluženosti.....	66

Graf č. 10: Úrokové krytí.....	66
Graf č. 11: Ukazatelé využití aktiv.....	68
Graf č. 12: Ukazatelé rentability.....	70
Graf č. 13: Vývoj stavových ukazatelů.....	72
Graf č. 14: Náklady marketingové komunikace v ČR v roce.....	86

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Schéma organizační struktury.....	13
Obrázek č. 2: Porterův model konkurenčního prostředí.....	26
Obrázek č. 3: Rámec „7S faktorů“ Mc Kinsey.....	27

Příloha č. 1: Rozvaha podniku za období 2003 – 2007

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	2003	2004	2005	2006	2007
a	b	c					
	AKTIVA CELKEM	001	10 632	22 642	38 130	31 300	34 609
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002					
B.	Dlouhodobý majetek	003	4 693	5 734	4 192	2 045	3 093
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	152	456	514	343
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005					
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006					
3.	Software	007	0	152	456	514	343
4.	Ocenitelná práva	008					
5.	Goodwill	009					
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010					
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011					
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012					
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	4 693	5 582	3 726	1 531	2 750
B. II. 1.	Pozemky	014					
2.	Stavby	015	0	0	130	122	113
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	4 568	5 143	3 289	1 092	2 094
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017					
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018					
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	125	317	317	317	317
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	122	0	0	126
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0	100
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022					
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023					
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024					
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025					
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026					
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027					
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028					
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029					
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030					
C.	Oběžná aktiva	031	5 503	16 328	33 252	28 402	29 018
C. I.	Zásoby	032	7	74	544	311	399
C. I. 1.	Materiál	033	7	74	544	311	399
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034					

3.	Výrobky	035					
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036					
5.	Zboží	037					
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038					
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	1 486	928	408	90	90
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040					
2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	041					
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042					
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043					
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	1 486	928	408	90	90
6.	Dohadné účty aktivní	045					
7.	Jiné pohledávky	046					
8.	Odložená daňová pohledávka	047					
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	1 473	4 983	20 103	23 353	15 157
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	556	3 482	17 338	22 506	13 232
2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	050					
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051					
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	3	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053					
6.	Stát - daňové pohledávky	054	43	2	0	0	0
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	305	368	933	404	200
8.	Dohadné účty aktivní	056	554	1 119	1 821	435	1 717
9.	Jiné pohledávky	057	15	12	8	8	8
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	2 537	10 343	12 197	4 648	13 372
C. IV. 1.	Peníze	059	142	10	286	372	232
2.	Účty v bankách	060	2 393	10 333	11 911	4 276	13 140
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061					
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062					
D. I.	Časové rozlišení	063	436	580	686	853	2 498
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	436	575	686	853	2 498
2.	Komplexní náklady příštích období	065					
3.	Příjmy příštích období	066	0	5	0	0	0

Označení	PASIVA	Číslo řádku	2003	2004	2005	2006	2007
a	b	c					
	PASIVA CELKEM	067	10 632	22 642	38 130	31 300	34 609
A.	Vlastní kapitál	068	6 524	10 213	16 012	18 763	23 752
A. I.	Základní kapitál	069	750	750	750	750	750
A. I. 1.	Základní kapitál	070	750	750	750	750	750
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071					
3.	Změny základního kapitálu	072					
A. II.	Kapitálové fondy	073					
A. II. 1.	Emisní ážio	074					
2.	Ostatní kapitálové fondy	075					
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076					
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077					
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	75	75	75	75	75
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	75	75	75	75	75
2.	Statutární a ostatní fondy	080					
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	0	3 990	5 398	5 824	10 000
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	0	3 990	5 398	5 824	10 000
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083					
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	084	5 699	5 398	9 789	12 114	12 927
B.	Cizí zdroje	085	4 108	12 429	22 118	12 537	10 857
B. I.	Rezervy	086					
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	087					
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088					
3.	Rezerva na daň z příjmů	089					
4.	Ostatní rezervy	090					
B. II.	Dlouhodobé závazky	091					
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092					
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093					
3.	Závazky - podstatný vliv	094					
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095					
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096					
6.	Vydané dluhopisy	097					
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098					
8.	Dohadné účty pasivní	099					
9.	Jiné závazky	100					

10.	Odložný daňový závazek	101					
B. III.	Krátkodobé závazky	102	4 108	12 429	22 118	12 537	10 857
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	1 706	8 655	17 046	7 602	7 751
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104					
3.	Závazky - podstatný vliv	105					
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	86	151	217	187	104
5.	Závazky k zaměstnancům	107	155	327	751	628	920
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	154	298	502	465	579
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	1 614	2 790	3 149	3 443	1 232
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	85	137	86	70	74
9.	Vydané dluhopisy	111					
10.	Dohadné účty pasivní	112	301	64	361	141	180
11.	Jiné závazky	113	7	7	6	1	17
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114					
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115					
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116					
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117					
C. IV.	Časové rozlišení	118					
C. IV. 1.	Výdaje příštích období	119					
2.	Výnosy příštích období	120					

Příloha č. 2 – Výkaz zisku a ztrát za období 2003 – 2007

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	2003	2004	2005	2006	2007
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	13	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	10	0	0	0
+	Obchodní marže	03	0	3	0	0	0
II.	Výkony	04	65 132	79 003	116 479	80 627	83 463
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	65 132	79 003	116 479	80 627	83 463
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06					
3.	Aktivace	07					
B.	Výkonová spotřeba	08	47 714	59 139	84 457	46 142	45 263
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	19 584	21 941	30 263	21 506	24 300
B. 2.	Služby	10	28 130	37 198	54 194	24 636	20 963
+	Přidaná hodnota	11	17 418	19 867	32 022	34 485	38 200
C.	Osobní náklady	12	7 512	8 963	13 454	15 670	19 135
C. 1.	Mzdové náklady	13	5 588	6 568	10 201	11 765	14 480
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14					
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 724	2 160	3 067	3 678	4 365
C. 4.	Sociální náklady	16	200	235	186	227	290
D.	Daně a poplatky	17	200	235	186	227	290
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 376	3 469	5 178	2 690	1 946
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	426	218	124	0	230
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	414	215	0	0	223
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21	12	3	124	0	7
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	0	121	0	0	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	121	0	0	0
F. 2	Prodaný materiál	24					
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-8	0	6	16	15
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	70	100	105	350	108
H.	Ostatní provozní náklady	27	176	136	214	387	277
V.	Převod provozních výnosů	28					
I.	Převod provozních nákladů	29					
*	Provozní výsledek hospodaření	30	7 818	7 466	13 369	16 039	17 092
IV.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31					
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32					
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33					

VII. 1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34					
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35					
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36					
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37					
K.	Náklady z finančního majetku	38					
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39					
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40					
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41					
X.	Výnosové úroky	42	14	9	18	5	3
N.	Nákladové úroky	43	0	2	16	3	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	3	0	0	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	45	30	87	60	75	56
XII.	Převod finančních výnosů	46					
P.	Převod finančních nákladů	47					
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-13	-80	-58	-73	-53
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	2 106	1 988	3 522	3 852	4 112
Q. 1.	- splatná	50					
Q. 2.	- odložená	51					
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	5 699	5 398	9 789	12 114	12 927
XIII.	Mimořádné výnosy	53					
R.	Mimořádné náklady	54					
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55					
S. 1.	- splatná	56					
S. 2.	- odložená	57					
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58					
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59					
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	5 699	5 398	9 789	12 114	12 927
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	61	7 805	7 386	15 966	15 966	17 039